

# **FACULTAD DE COMERCIO**

**TRABAJO FIN DE MÁSTER  
EN COMERCIO EXTERIOR**

**“PLAN DE EXPORTACIÓN DE  
APÍCOLA DE TIEDRA S.L.”**

**JAIME GARCÍA SÁNCHEZ**

**FACULTAD DE COMERCIO  
VALLADOLID, SEPTIEMBRE, 2020**





# **UNIVERSIDAD DE VALLADOLID MÁSTER EN COMERCIO EXTERIOR**

**CURSO ACADÉMICO 2018/2019**

**TRABAJO FIN DE MÁSTER**

**“PLAN DE EXPORTACIÓN DE  
APÍCOLA DE TIEDRA S.L.”**

**Trabajo presentado por:** Jaime García Sánchez

Firma:

**Tutor:** José Antonio Salvador Insúa

Firma:

**FACULTAD DE COMERCIO  
Valladolid, 16/09/2020**



## ÍNDICE

<b>1</b>	<b><u>INTRODUCCIÓN</u></b>	<b>4</b>
<b>2</b>	<b><u>APÍCOLA DE TIEDRA</u></b>	<b>5</b>
2.1	BREVE DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	5
2.2	PROCESO DE ELABORACIÓN DEL PRODUCTO	5
2.3	OBJETIVOS Y PLAN DE NEGOCIO	6
2.3.1	ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	6
2.3.2	ESTRUCTURA DEL ENTORNO	8
2.3.2.1	Debilidades	10
2.3.2.2	Fortalezas	10
2.3.2.3	Amenazas	10
2.3.2.4	Oportunidades	11
2.3.3	MODO DE PRODUCCIÓN	11
2.3.3.1	Precio del producto	11
2.3.3.2	Fuerza de ventas	12
2.3.4	ÁREA ECONÓMICA	12
2.3.4.1	Financiación: inversiones y ayudas.	12
2.4	LIENZO DE NEGOCIO. MODELO CANVAS.	18
<b>3</b>	<b><u>EL MERCADO APÍCOLA EN ESPAÑA</u></b>	<b>21</b>
3.1	PRODUCCIÓN NACIONAL	21
3.2	EXPLORACIONES Y CENSOS	22
3.3	COMERCIO EXTERIOR	24
3.4	PRECIO	26
3.5	CONSUMO Y ABASTECIMIENTO	27
<b>4</b>	<b><u>BÚSQUEDA DE ASESORAMIENTO. ORGANISMOS QUE AYUDAN A LA EXPORTACIÓN</u></b>	<b>28</b>
4.1	ICEX	28
4.2	COFIDES	30
4.3	ICO	31
<b>5</b>	<b><u>SELECCIÓN DEL MERCADO DESTINO</u></b>	<b>33</b>
5.1	ELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA.	34
5.2	CLASIFICACIÓN DE LOS BLOQUES ECONÓMICOS MÁS FAVORABLES.	35
5.3	MATRIZ DE SELECCIÓN DE MERCADOS	36

<b>6</b>	<b>ANÁLISIS DEL MERCADO ALEMÁN</b>	<b>40</b>
6.1	ANÁLISIS PESTEL	41
6.1.1	SISTEMA POLÍTICO.	41
6.1.2	SISTEMA ECONÓMICO.	43
6.1.3	SOCIEDAD	45
6.1.4	TECNOLOGÍA	46
6.1.5	ECOLOGÍA	49
6.1.6	LEGISLACIÓN Y SISTEMA JUDICIAL	51
6.2	CARACTERÍSTICAS DEL MERCADO APÍCOLA ALEMÁN	51
6.3	IMAGEN DE ESPAÑA EN LA SOCIEDAD ALEMANA.	54
<b>7</b>	<b>PLAN DE EXPORTACIÓN DE LA MIEL APÍCOLA DE TIEDRA AL MERCADO ALEMÁN</b>	<b>56</b>
7.1	DECISIÓN DE EXPORTACIÓN	56
7.2	DEPARTAMENTO DE EXPORTACIÓN	58
7.3	POSIBLES BARRERAS EN EL ACCESO AL MERCADO	59
7.4	PERFILES DE LOS DISTRIBUIDORES MÁS ADECUADOS PARA LA EXPORTACIÓN	60
7.5	MEDIOS DE PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD MÁS USADOS EN ALEMANIA	66
7.5.1	REDES SOCIALES	68
7.5.2	TELEVISIÓN, RADIO, PRENSA ESCRITA Y OTROS MEDIOS	69
7.6	ADAPTACIONES NECESARIAS PARA EXPORTAR EL PRODUCTO A ALEMANIA	69
7.6.1	PACKAGING ALIMENTARIO	69
7.6.2	SEGURIDAD ALIMENTARIA	71
7.6.3	COSTE DEL TRANSPORTE	75
7.6.4	APROXIMACIÓN AL PRECIO DE VENTA	76
<b>8</b>	<b>CONCLUSIONES</b>	<b>80</b>
<b>9</b>	<b>BIBLIOGRAFÍA Y WEBGRAFÍA</b>	<b>80</b>

#### ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1. Producción nacional de miel medida en toneladas.	22
Gráfica 2. Evolución del comercio exterior desde 2008 hasta 2017.	25
Gráfica 3. Principales socios comerciales para la exportación de miel.	26
Gráfica 4. Distribución de las importaciones de miel según las áreas geográficas.	36
Gráfica 5. Composición del Bundestag tras las últimas elecciones de 2017.	43
Gráfica 6. Evolución del PIB alemán desde 2008 hasta 2018.	44
Gráfica 7. Grado de innovación de los países europeos en 2018.	48
Gráfico 8. Evolución del gasto en innovación: Variación durante el período 2008-2016.	49
Gráfica 9. Distribución de los principales países proveedores de miel a Alemania.	52
Gráfica 10. Factores culturales del perfil español desde el punto de vista alemán.	55
Gráfica 11. Evolución del beneficio obtenido por los comercios especializados en alimentación orgánica.	61
Gráfica 12. Número de empresas alemanas que usan “Bio-Siegel”.	62
Gráfica 13. Evolución del valor de las ventas realizadas por los grandes distribuidores	62
Gráfica 14. Cuota de mercado de las principales cadenas de distribución alimentaria en Alemania.	63
Gráfica 15. Distribución de los medios de comunicación más empleados para el marketing de productos en Alemania.	68
Gráfica 16. Grado de conocimiento sobre el etiquetado de seguridad	74

#### ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Inversiones de Apícola de Tiedra S.L.	15
Tabla 2. Matriz de selección de mercados.	37
Tabla 3. Ranking de países con mayor volumen de PIB.	45

#### ÍNDICE DE IMÁGENES

Imagen 1. Tarro de miel 79	7
Imagen 2. Mapa de Alemania	40

## 1 INTRODUCCIÓN

El presente trabajo Fin de Máster de Comercio Exterior pretende realizar un plan de exportación para la empresa Apícola de Tiedra, estudiando las consideraciones que deben emplearse para la puesta a disposición del producto en un mercado extranjero.

En primer lugar, se ha elaborado una descripción de la situación actual de la empresa, el proceso de elaboración de su producto y el plan de negocio que debe seguir. Para ello, se han empleado herramientas de investigación de mercados como el análisis DAFO o el modelo CANVAS.

Una vez analizada la situación de la empresa, se ha llevado a cabo un estudio de las características y aspectos que constituyen el sector apícola nacional, aportando una serie de datos sobre aspectos relevantes como son la producción, las explotaciones, el comercio exterior, el precio y el consumo que pretenden ayudar a Apícola de Tiedra a conocer el mercado en mayor profundidad.

Con la intención de facilitar información sobre las herramientas que existen a disposición de los emprendedores para iniciarse en el proceso de internacionalización, se explica el funcionamiento de los organismos que se encargan del asesoramiento, financiación, apoyo y seguimiento de la salida al comercio exterior de las compañías nacionales.

La siguiente sección, se centra en seleccionar el país que reúna las condiciones más idóneas para ser el destino de la exportación. Esta labor se ejecuta mediante la fijación de una estrategia a seguir, la clasificación de los bloques económicos más interesantes para transportar el producto y la creación de una matriz de selección mercados que se encargará de determinar cuál es el mejor mercado potencial para el producto.

Para el estudio del mercado apícola alemán se ha desarrollado un análisis PESTEL cuya función es la de contextualizar las diferentes características generales que conforman el país. Además, se mencionan las tendencias, gustos y aspectos que influyen durante el proceso de decisión de compra en el sector de la alimentación.

Por último, el trabajo se centra en la implementación de un plan integral de exportación en Alemania explicando las distintas fases por las que debe pasar Apícola de Tiedra S.L. para conseguir el éxito en el proceso de internacionalización de su producto, así como los medios necesarios para ello.

## **2 APÍCOLA DE TIEDRA**

### **2.1 Breve descripción de la empresa**

Apícola de Tiedra S.L. es una empresa situada en la Avenida Central número 4 del municipio de Tiedra, perteneciente a la provincia de Valladolid. Se trata de un proyecto familiar en plena construcción que nació de la idea de dos hermanos que adoptaron el interés por el mundo apícola que siempre demostró su padre.

Es una empresa dedicada a la elaboración de miel orgánica aplicando un método desarrollado durante años antes de dar el salto al mundo empresarial. Constituida en el año 2019, pretende satisfacer los gustos de los consumidores comarcales en primera instancia. Más adelante, su intención es comenzar un proceso de expansión mediante la búsqueda constante de clientes comerciales que les permitan poner su producto a disposición del consumidor final. Pese a su reciente constitución, la empresa tiene definido su modo de producción que ya le está reportando beneficios. A continuación, se procede a exponer el proceso de elaboración del producto, así como el plan de negocio que se ha diseñado para lograr el crecimiento que la empresa tiene previsto conseguir en el futuro.

### **2.2 Proceso de elaboración del producto**

Antes de comenzar con la explicación, conviene destacar que la miel es un alimento crudo, es decir, una vez ha sido producido por las abejas se extrae y se envasa sin estar sometida a ningún tipo de transformación. El proceso de elaboración de la miel comienza con su extracción de la colmena. Para ello, hay que conocer el momento adecuado en el que debe realizarse dicha actividad, ya que, si se extrae muy pronto, tendrá demasiado porcentaje de humedad. Concretamente en el caso de la empresa objeto de estudio, se sigue el criterio de espera hasta que, aproximadamente, los  $\frac{3}{4}$  de los panales de miel estén operculados. Un panal operculado, es un panal que la colmena considera completado y le coloca una pequeña capa de cera alrededor para su conservación. Esto quiere decir que la miel está en su momento óptimo para la extracción. Normalmente, en ese momento los valores de humedad se sitúan por debajo del 18 %.

Una vez que se tienen los panales en las instalaciones, se almacenan las alzas con los panales de miel en una cámara de calor durante 24 horas. La cámara de calor se encuentra a una temperatura constante de 24 grados centígrados para que la miel, a la hora de la extracción,

se encuentre menos densa y se pueda sacar mejor sin que se dañen los panales en la centrifugadora. Es importante que la miel se encuentre a esa temperatura y no a una mayor ya que, si la miel sobrepasa los 30 grados, pierde parte de sus propiedades.

Después de que las alzas lleven 24 horas en la cámara de calor, comienza la extracción mediante la previa separación de la capa de cera del panal, lo que se conoce en el sector apícola como desopercular los panales. Este proceso se lleva a cabo mediante una desoperculadora automática, con cuchillas calefactables y regulables. Una vez han salido de la máquina, se comprueba panal a panal que todos hayan sido desoperculados correctamente. Los que no lo han sido, son rematados manualmente con un cuchillo o peine de desopercular.

Una vez que los panales están desoperculados, se introducen en un extractor radial para la separación de la miel. Según va saliendo la miel, por gravedad va cayendo a una tina de decantación para filtrar las pocas impurezas que hayan podido caer con la miel como restos de cera o abejas muertas entre otras.

La miel que sale de la tina se traspasa con una bomba a un bidón de 300 kilogramos, donde se almacenará hasta su venta al por mayor o su posterior envasado. Para finalizar el proceso, se envasa la miel almacenada en bidones que son introducidos en una cámara de calor con una temperatura constante de 24 grados.

## **2.3 Objetivos y plan de negocio**

### *2.3.1 Estructura organizativa*

Apícola de Tiedra S.L., con domicilio social en el municipio de Tiedra, nace del sueño de dos hermanos de 24 y 26 años, hijos de un hombre que siempre dedicó la mayor parte de su tiempo libre a la apicultura.

Las más de 300 hectáreas de lavanda que rodean el pueblo junto con la buena gestión de todos los componentes de la empresa son, sin duda, las principales ventajas competitivas. Jóvenes y con una formación adecuada, los responsables de este proyecto, pretenden hacer explotar la apicultura en esa zona, combinando un producto 100% natural con una amplia oferta turística y de aprendizaje. Si bien Apícola de Tiedra S.L. es el nombre de la sociedad, el nombre la marca es “Setenta y nueve” y ya cuenta con un logotipo específico.

Imagen 1. Tarro de miel 79



La misión de la empresa es “extraer miel y derivados de colmenares propios, de manera 100% natural y sostenible, para su posterior distribución y venta al por menor, tanto en el mercado nacional como internacional, mediante el uso de una política de marketing bien estructurada y novedosa, generando imagen de marca y potenciando el apiturismo”.

La visión se basa en ser una marca natural de reconocido prestigio en el mercado nacional para un público exigente que sabe lo que consume, además de potenciar la miel de lavanda como el producto estrella, buscando ser líder en el segmento Gourmet nacional mediante la obtención de reconocimiento y certificaciones.

Lo que se pretende es obtener productos 100% naturales, de muy alta calidad y buscando la mayor sostenibilidad con el medio ambiente. Asimismo, se persigue dinamizar la comarca en la que se localiza la empresa. El objetivo más a corto plazo, es lograr plasmar todas estas pretensiones en las campañas de marketing que se van a ejecutar próximamente buscando el mayor impacto posible.

En cuanto a las ventajas competitivas, destacan las más de 300 hectáreas de lavanda que rodean Tiedra, junto con el contrato de arrendamiento del que dispone la compañía para poder explotarlas. Esto facilita la labor de elaboración del producto considerablemente; ya que pese a que se va a practicar la trashumancia (transporte de las colmenas de un lugar a otro para obtener distintas mieles), el hecho de tener tan cerca una plantación intensiva, que conlleva una mayor producción, en la que las abejas producen una de las mieles más exquisitas y caras de España, es sin duda la principal ventaja competitiva y un hecho diferencial que debe expresarse de la mejor manera posible.

La experiencia y formación de los trabajadores es la segunda ventaja competitiva que tiene la empresa. Graduados en Ingeniería Forestal, Ingeniería Industrial y estudios de postgrado en un Master in Business Administration, controlan perfectamente las dos fases más importantes de este negocio: el manejo de las colmenas en el medio natural y la extracción y envasado en sus instalaciones. También cuentan con la experiencia necesaria en este sector habiendo dedicado gran parte de su tiempo de ocio a la apicultura.

Otra ventaja competitiva es el trabajo desarrollado durante cinco años en un gabinete de Ingeniería Agrícola de uno de los emprendedores. Lo que posibilitó la creación de una cartera de contactos dedicados al sector para poder mover las colmenas por los diferentes cultivos que existen como almendros, romero, colzas, girasoles... Se cuenta ya con superficie para colocar 1.000 colmenas en el municipio de Consuegra (Toledo) en la época del romero que es la primavera. Se trata de una localización estratégica por las condiciones climáticas que ofrece para la hibernación de las abejas.

Por último, citar que Apícola de Tiedra tiene en marcha dos alianzas estratégicas claves con Aromáticas del Duero, una destiladora que tiene la propiedad de gran parte de los campos de lavanda y está localizada Tiedra, y con el Centro de Turismo Rural de Tiedra, un complejo de 5 estrellas con hotel, restaurante, picadero, establo y granja escuela donde se dan bautizos, bodas y comuniones, que ayudarán en la etapa de crecimiento de la empresa a promocionarse y fijar un lugar de venta determinado.

### 2.3.2 *Estructura del entorno*

Con respecto a la industria, existen dos líneas de productos bien diferenciadas. Por un lado, una línea dirigida al consumidor habitual de miel, que conoce el mercado y busca calidad a un precio adecuado. Se pretende que dicha línea tenga representación en establecimientos de la provincia y alrededores.

Por otro lado, una línea enfocada al turismo-gourmet, con una packaging más cuidado y a un precio más alto, intentando tener presencia en toda la geografía nacional. En establecimientos tales como bodegas, oficinas de turismo, centros de interpretación, restaurantes, etc.

Si bien es cierto que el consumo de miel en el mercado español se mantiene estable en los últimos años, está creciendo de manera importante la demanda de miel natural cuya procedencia está bien determinada en el etiquetado. También existe una clara preferencia cada vez mayor por la miel de la zona cercana al lugar de origen del consumidor. Es cierto que en muchos hogares la miel no es un alimento de consumo diario, pero la tendencia de la sociedad hacia productos más naturales y sanos está potenciando el consumo diario de miel. Cada vez es más habitual que la gente deje de consumir azúcar para consumir miel.

No obstante, como ya se ha mencionado, la miel de lavanda es escasa y cara en términos comparativos y supone una gran puesta en valor. Al tener una alianza estratégica con una de las 3 destilerías que existen en España, y la única en la zona de desarrollo de las actividades productivas, desde Apícola de Tiedra se piensa que habrá más posibilidades de crear una marca con la miel de lavanda y sus derivados.

Se ha comenzado distribuyendo el producto con una furgoneta a los distintos establecimientos con los que se trabaja actualmente copiando las rutas de los otros dos productores de alimentación que hay en Tiedra, dedicados a los hojaldres y las empanadas. Esto facilitará las labores de transporte a nivel provincial y abrirá mercado. Todo el producto estará almacenado en una nave construida en Tiedra, donde se ubica la oficina y se almacenan las colmenas (vacías) en la hibernada.

Con respecto a la competencia en la zona, se limita a 3 explotaciones de pequeño tamaño sin imagen de marca ni pretensiones para tenerla. Se trata de pequeños apicultores que distribuyen su miel por las tiendas de la provincia en las que se han conseguido entrar en el mercado. El objetivo es llegar a ser líderes del sector a nivel provincial y que la gente se sienta identificada con los valores de la empresa.

Para conocer todas las características del entorno que puedan afectar al desarrollo empresarial de Apícola de Tiedra S.L. en el corto y largo plazo, se ha desarrollado un análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades). Es una herramienta que se emplea para estudiar la realidad de la empresa en un momento determinado, teniendo en cuenta las condiciones, tanto internas como externas, con la principal pretensión de poder tomar

decisiones en el futuro apoyadas en este análisis.

El análisis se divide en dos partes; una interna, donde se estudian las Debilidades y Fortalezas; y otra externa, en la que se analizan las Amenazas y las Oportunidades.

#### 2.3.2.1 Debilidades

-El producto no cuenta con un nivel de clientes demasiado alto en comparación con otros productos de alimentación.

-La oferta está sujeta a las condiciones meteorológicas.

-La demanda del producto es elástica.

-Apícola de Tiedra tiene un nivel de experiencia menor que las empresas maduras del sector.

-El bajo precio que caracteriza al mercado de la miel.

#### 2.3.2.2 Fortalezas

-Las más de 300 hectáreas de un cultivo muy productivo y cercano a las instalaciones y con el que se mantiene un contrato de arrendamiento.

-Las alianzas estratégicas para salir al mercado de manera sólida y segura.

-La estrecha relación con el Ayuntamiento de Tiedra, muy comprometido con la promoción de la comarca, obteniendo numerosos premios y condecoraciones.

-La posibilidad de asistir a eventos culturales provinciales, donde se da la asistencia de posibles socios, colaboradores o clientes de la empresa.

-Las herramientas de comunicación y promoción que actualmente están a disposición de las empresas para poner la propuesta de valor del producto a disposición del cliente.

#### 2.3.2.3 Amenazas

-Fuerte competencia nacional; que lleva a cabo prácticas, en ocasiones, desleales incurriendo en el no cumplimiento de la normativa municipal que hace referencia a la necesidad de respetar las distancias entre los colmenares. El origen de este problema puede estar en que las multas por el incumplimiento de la normativa no son lo suficientemente ejemplares.

-La entrada de miel procedente del mercado chino. El bajo precio que las compañías chinas son capaces de ofrecer gracias a su modo de organización empresarial y a su barata

mano de obra, provoca una bajada en el precio de la oferta de miel nacional. Sin embargo, también es preciso aclarar que la miel de lavanda, es de las menos afectadas por esto ya que se sitúa entre las más cotizadas debido a su gran calidad y a lo característico de su sabor.

-Posibilidad de que se den situaciones climatológicas extremadamente adversas, especialmente sequías, que pueden provocar una disminución en la producción.

-La competencia provincial. Existen tres explotaciones apícolas dentro de toda la provincia que se dediquen a la venta al por menor.

#### 2.3.2.4 Oportunidades

-El gran auge de la cultura naturalista, que busca productos frescos para cuya elaboración se haya respetado el medio ambiente, y que se caractericen por su elevada calidad.

-El turismo en la localidad de Tiedra. Un número bastante notable de turistas se desplaza hasta esta localidad debido principalmente a dos causas: al interés por la lavanda, se ha construido un centro de interpretación dedicado al estudio de esta flor; y al castillo que se encuentra emplazado dentro del municipio.

-La habitual aparición en medios de comunicación, tanto en los convencionales como en los nuevos, de cantidad de noticias que aseguran que las abejas son uno de los seres vivos más importantes del planeta. Esta nueva concienciación de la importancia del mencionado animal, contribuye enormemente a que aumente el número de consumidores.

### 2.3.3 *Modo de producción*

#### 2.3.3.1 Precio del producto

Para la primera línea de miel, se vende a los distribuidores a 6,5 €/kg y al consumidor final a 8,5 €/kg. Antes de la ampliación de este proyecto, se vendían aproximadamente 4.000 kg anuales a 7€/kg. La competencia en mieles naturales carece de operaciones de marketing y apenas tiene difusión, por lo que se considera una previsión totalmente razonable.

Con respecto a la línea de turismo-gourmet, que aún no ha sido puesta a la venta, el precio es más elevado, vendiendo tarros más pequeños y paquetería más elaborada. Se comenzará ofertando los productos como regalos para eventos sociales como bodas, bautizos o comuniones que se celebran en el Centro de Turismo Rural de Tiedra con el que se mantiene la ya mencionada alianza estratégica.

### 2.3.3.2 Fuerza de ventas

Se comienza con una campaña de promoción, distribuyendo los productos por la provincia 2 días a la semana (3 e incluso 4 en los meses de invierno cuando las abejas hibernan). Centrándose en un buen producto, el objetivo es penetrar en el mercado de la provincia, sobre todo en la capital y en las cabezas de comarca cercanas tales como Toro, Tordesillas, Medina de Rioseco, Villalpando, etc.

En primer lugar, se ofrecerán muestras gratuitas a los establecimientos, y se facilitarán muestrarios vistosos de las mieles con el fin de facilitar la venta.

Con los terrenos arrendados, la nave de unos 496 m<sup>2</sup> y el local de unos 60 m<sup>2</sup> hay espacio suficiente para almacenar y manejar lo correspondiente a una explotación apícola de hasta 2.500 colmenas. Además, la miel no es un producto perecedero, y puede ser almacenarla durante largos períodos de tiempo en función de la demanda.

En el corto plazo, se pretende poner el producto a la venta por Internet. Para comenzar en la comercialización online, la estrategia a llevar a cabo desde el primer momento es asociarse a algún establecimiento que ya esté asentado en la plataforma web compartiendo así los gastos. La empresa se ha puesto en contacto con 2 bodegas y la negociación está siendo favorable.

Los canales de distribución son, como en tantas otras empresas, la piedra angular de un buen modelo de negocio. Una web atractiva para el usuario, unas redes sociales en las que se cree contenido de manera habitual, con una imagen de marca clara y facilitando la creación de una comunidad que permita crecer, son las bases de una estrategia de marketing actualizada.

### 2.3.4 Área económica

#### 2.3.4.1 Financiación: inversiones y ayudas.

La empresa es de reciente creación, por lo que ha necesitado de financiación externa para el 100% del proyecto.

Han sido bastante importantes las subvenciones recibidas por la Junta de Castilla y León “Ayudas para jóvenes agricultores, cofinanciadas por FEADER (Fondo Europeo Agrícola de Desarrollo Rural), destinadas a la mejora de las estructuras de producción y modernización de las explotaciones agrarias”. En su ORDEN AYG/1396/2018 de 20 de diciembre (Bases Reguladoras) menciona expresamente que “las subvenciones convocadas en la presente orden podrán combinarse con las ayudas a préstamos garantizados por el instrumento financiero de gestión centralizada FEADER 2014-2020, en los términos establecidos en la Orden AYG/636/2018, de 15 de junio, por la que se regula el reconocimiento

del derecho a la suscripción de préstamos garantizados por el FEADER 2014-2020, en el marco del Programa de Desarrollo Rural de Castilla y León 2014-2020, cofinanciado por el Fondo Europeo Agrícola de Desarrollo Rural (FEADER)”.

Se procede a citar las cuantías de dichas ayudas distinguiendo los distintos conceptos:

Por beneficiario:

- Correspondiente a la parte de incorporación: Apícola de Tiedra S.L. cuenta con 32 puntos, lo que implica 61.000€ (de los cuales 20.000€ son a fondo perdido y 41.000€ deben justificarse como capital social).

- Correspondiente a la parte de mejora: se tiene el 55% de 100.000 euros subvencionables lo que implica 55.000 euros.

Por lo tanto, se obtienen en concepto de ayudas 112.000 euros para incorporación y 110.000 euros para mejora, lo que conforma un total de 232.000 euros.

Con respecto a los plazos, se procede a explicar el procedimiento:

Una vez presentada la solicitud de ayuda el 8 de febrero de 2019, se aprueba la ayuda y cuantía pasados 6 meses. A partir de ese momento se dispone de 4 años para certificar que se ha realizado la inversión correspondiente ante los fondos FEADER recibidos de la Unión Europea. Dicha justificación se realizará en la primavera de 2020. La ayuda suele tardar en recibirse un año como norma general.

No obstante, la mitad de la parte correspondiente a “Incorporación” que es de 30.500€ por solicitante, lo que hace un total de 61.000€, se adelantan en el momento de ser aprobada la ayuda.

Las inversiones previstas son las mostradas en el cuadro de la página siguiente. Si bien, no todas serán llevadas a cabo desde el primer momento, sino que se tiene planeado llevarlas a cabo en el plazo de unos dos años.

Se explican también los diferentes conceptos:

- 1.500 colmenas Langstroth (la mejor para el tipo de manejo de la empresa) que constan de: cámara de cría, alza y media alza. La cámara de cría esta todo el año en el campo, y las alzas se ponen cuando la colmena empieza a producir miel.

- Cera para los cuadros de estas 1.500 colmenas: Se compra a 8,5€/kg y ya está calculado el total.

- Enjambres: Se compran 500 enjambres a 65 euros por enjambre, el resto de las colmenas (hasta las 1.500) se obtendrán enjambrando nuestras propias colmenas en Toledo.

- Maquinaria apícola (pensada para un máximo de 2.500 colmenas),

donde los equipos principales son:

-Para extracción: desoperculadora, sinfín de opérculos, centrifugadora de opérculos, extractor de miel de 20 cuadros, tina de decantación y bomba de trasiego.

-Para envasado: envasadora y mesa rotativa.

-Remolque para coche, de acero, de 4,12 x 2,12 metros, para transporte de 84 colmenas.

- PICK-UP 4x4 para arrastre de remolque y transporte de materiales en la caja.
- Se compran 4.600 m<sup>2</sup> de tierra en el término municipal de Tiedra, en el polígono 3, las parcelas nº 5.027, 5.029 y 1.000 m<sup>2</sup> de la 5.028, donde se ubican la nave y el local.
  - Reforma del local de 60m<sup>2</sup>, con el fin de convertirlo en sala de extracción y envasado con el correspondiente registro sanitario.
  - Vallado perimetral de la parcela de unos 300 m<sup>2</sup> con su correspondiente puerta de acceso.
  - Nave de 16 x 31 m (496 m<sup>2</sup>) con el fin de almacenar todo el material. Solera de hormigón de 800 m<sup>2</sup> entre la nave y el local a reformar, con el fin de posibilitar el movimiento de las traspaleas y carretillas y facilitar el manejo.
  - Instalación fotovoltaica de autoconsumo de 6,48kW. Autoconsumo significa que va combinada con la red.
  - Grúa apícola para instalar en el remolque, que evita que el operario tenga que cargar peso y reduce el tiempo de operación. Imprescindible para la trashumancia.
  - Carretilla elevadora, para el manejo de pallets (almacenaje) en la nave.
  - Pallets de madera reforzada, para paletizar las colmenas de 2 en 2, para el uso de la grúa.

Tabla 1. Inversiones de Apícola de Tiedra S.L.

Concepto	Unidades	Precio (€/Unidad)	Precio total (€)	IVA del 21% (€)
Colmena: Cámara de cría + alza	1500	45	67500	14175
Colmena: media alza	1500	17,5	26250	5512,5
Cera para cuadros de las 1.500 colmenas		8,5 €/kg	25166	5284,86
Enjambre	500	65	32500	5460
Maquinaria apícola: extracción, envasado y manejo			32000	6720
Remolque	1	4000	4000	840
Pick-up	1	18000	18000	3780
Parcelas	4600 m <sup>2</sup>	5	23000	Impuesto (8%)
Reforma del local	60 m <sup>2</sup>		30000	6300
Vallado para parcelas y puerta de acceso			10000	2100
Nave	496	140 €/m <sup>2</sup>	69440	Exento
Solera de hormigón	800 m <sup>2</sup>	17 €/m <sup>2</sup>	13600	Exento
Instalación fotovoltaica			10200	2142
Grúa apícola para la trashumancia			14300	3003
Carretilla elevadora	1	14.000	14.000	2.940
Pallets para 2 colmenas	750	10,84	8130	1707,3
Extras: gastos fijos, bidones de 300 L, primeros envases, etc.			35000	7350
<b>TOTAL</b>			<b>433086</b>	<b>67314,66</b>

## Previsión de ingresos y gastos

### **Ingresos:**

Se realizan las siguientes estimaciones:

-Producción media anual por colmena: 25 kg/colmena

-Producción media anual por enjambre (colmena con menos de un año de edad): 15 kg/enjambre

-Número de colmenas/enjambres los tres primeros años: 500, 1.000 y 1.500 colmenas/enjambre respectivamente (el primer año se compran 500 enjambres, y el resto de años se enjambran las colmenas en Toledo, donde se dispone de superficie).

-Producción vendida al por menor los tres primeros años: 6.000, 9.000 y 12.000 kg respectivamente.

-Precio medio al por menor: 6 €/kg

-Precio medio al por mayor: 3 €/kg

-Ayudas que ofrece la Junta de Castilla y León. Pese haberse recibido, no se van a tener en cuenta por el hecho de considerar al negocio autosostenible:

-PAC: 15 €/colmena y año

-Ayuda para alimentos y tratamiento: 5 €/colmena y año.

### Año 1:

Producción de enjambres: 500 enjambres x 15 kg/enjambres = 7.500 kg  
Venta al por menor: 6.000 kg x 6 €/kg = 36.000 €

Ventar al por mayor: 1.500 kg x 3 €/kg = 4.500 €

Ingresos totales: 40.500 €

### Año 2:

Producción colmenas: 500 colmenas x 25 kg/colmena = 12.500 kg  
Producción enjambres: 500 enjambres x 15 kg/enjambre = 7.500 kg  
Venta al por menor: 9.000 kg x 6 €/kg = 54.000 €

Ventar al por mayor: 11.000 kg x 3 €/kg = 33.000 €

Ingresos totales: 87.000 €

### Año 3:

Producción colmenas: 1.000 colmenas x 25 kg/colmena = 25.000 kg  
Producción enjambres: 500 enjambres x 15 kg/enjambre = 7.500 kg  
Venta al por menor: 12.000 kg x 6 €/kg = 72.000 €

Plan de exportación de Apícola de Tiedra S.L.

Jaime García Sánchez

€/kg = 72.000 €

Ventar al por mayor: 20.500 kg x 3 €/kg = 61.500 €

Ingresos totales: 133.500 €

Año 4 (año tipo):

Producción colmenas: 1.500 colmenas x 25 kg/colmena = 37.500 kg  
Venta al por menor: 12.000 kg x 6 €/kg = 72.000 €

Ventar al por mayor: 25.500 kg x 3 €/kg = 76.500 €

Ingresos totales: 148.500 €

### Gastos

Se han previsto las siguientes estimaciones:

- Se excluyen las inversiones, que reciben consideración aparte y no se imputan como gastos.
- Gasto anual por colmena/enjambre en comida y tratamiento: 5 €/colmena o enjambre (está subvencionado al 100% por la Junta de Castilla y León, pero debe considerarse como gasto).
- Seguridad Social de los dos socios: 7.680 €/año (320€/mes/persona)
- Luz y agua: 2.500 €/año
- Gasolina: 4.000 €/año.
- Seguros (explotación, vehículos, responsabilidad...): 4.000 €/año
- Aprovisionamientos (tarros, envases...): 5.000 €/año
- Luego estimamos como gasto anual: 25.000 € FIJOS + 5€/colmena.

Y la previsión de costes es la siguiente:

Año 1: 25.000 € + 500 colmenas x 5€/colmena = 27.500€

Año 2: 25.000 € + 1.000 colmenas x 5€/colmena = 30.00 €

Año 3 (año tipo) 25.000 € + 1.500 colmenas x 5€/colmena = 32.500 €

El sueldo recibe consideración a parte, ya que, al ser una empresa compuesta sólo por integrantes de la familia, se asigna el sueldo que la empresa sea capaz de generar.

## 2.4 Lienzo de negocio. Modelo CANVAS.

Socios clave:

- Industrias Domínguez: Empresa a la cual se le va a comprar todas las colmenas y sus respectivas alzas para la producción de miel.
- Juvasa: Empresa proveedora de todos los tarros y envases para la venta de los productos al por menor.
- Centro de Turismo Rural de Tiedra: con el que existe una colaboración enfocada en el largo plazo en actividades que divulgan la apicultura para niños. Por otro lado, servirá de lugar de venta en los eventos que se realizan allí como pueden ser bodas y bautizos.
- Centro de interpretación de la Lavanda de Tiedra.
- CopaBoca: bodega que venderá el producto en todas sus bodegas repartidas por todas las denominaciones existente en España.

Actividades clave:

- Producción de miel y otros productos de la colmena (polen, propóleo, etc.).
- Venta de productos de la colmena.
- Venta de miel al por menor.
- Venta de miel al por mayor.
- Visitas y rutas.

Recursos clave:

- Las más de 200 hectáreas de lavanda existentes en Tiedra.
- Una nave con más de 500 m<sup>2</sup> para almacén y extracción de la miel.
- Formación de los dos socios de la empresa. Uno en Ingeniería Forestal y otro en Ingeniería Mecánica con una master en dirección de empresas.
- La ubicación, el pueblo de Tiedra, que atrae cada vez más al turismo.

Estructura de costes

- Impuestos
- Colmenas
- Nave
- Transporte
- Material

- Instalaciones: electricidad, agua etc.
- Materia prima
- Mano de obra

#### Propuesta de valor

La propuesta de valor es la técnica con la que se lleva a cabo la elaboración de una miel de lavanda que garantiza un excelente sabor, muy diferente al resto de mieles, con los beneficios que le aporta la flor de lavanda, que es muy valiosa y cotizada.

#### Relaciones con clientes

El tipo de relación que va a predominar con respecto a los clientes va a ser indirecta, porque la venta se realizará principalmente por medio de distribuidores y pequeños establecimientos comerciales. En cuanto al vínculo que unirá a empresa y cliente, será de carácter transaccional, puesto que el cliente tendrá la posibilidad de prescindir del producto cuando quiera, la relación se limitará a compras esporádicas. Con respecto a la intimidad de la relación, será tanto automatizada, mediante la tienda virtual, como personal, cuando se produzca por lugares de venta físicos. (Martín, 2018)

#### Canales

Los canales son los medios encargados de que el producto pueda entrar en contacto con el consumidor final.

Según su función, existen los canales de comunicación, que son los utilizados para comunicarse con el mercado, principalmente para promocionar la propuesta de valor. Para esta parte se ha contratado a una empresa (“Microbio”), que ha creado una serie de herramientas web: la identidad corporativa, las redes sociales y la página web, a través de las cuales se informará de todo lo relacionado con la empresa y se promocionará el producto. También están los canales de distribución, cuya misión fundamental es servir de puente para colocar los productos en el mercado objetivo. De momento, se cuenta con el Centro de Turismo Rural de Tiedra y con CopaBoca para distribuir el producto. No obstante, la empresa se encuentra en un proceso de búsqueda de distribuidores. Por último, dentro de esta clasificación, están los canales de ventas que son los medios que permiten acercar esa propuesta de valor al cliente. Para lograrlo, se pretende asistir a ferias de apicultura, ofrecer promociones, muestras gratuitas en algún evento, etc.

Según el grado de pertenencia a la empresa y el tipo de interacción con el cliente, pueden ser directos o indirectos. Los directos son canales propiedad de la empresa. Permiten una interacción totalmente directa con el cliente y la consiguiente reducción de costes. Los indirectos son medios ajenos a la compañía que permiten el acceso a un mayor número de consumidores. Va a ser el canal elegido por Apícola de Tiedra S.L.

#### Fuentes de ingresos

Las principales fuentes de ingresos son la venta de miel al por menor y al por mayor y, de manera complementaria, la venta del resto de productos de la colmena y las rutas y visitas a los diferentes colmenares.

#### Segmentos de clientes

Tras la segmentación de clientes, se distinguen varios grupos diferenciados: grandes compradores habituales, grandes compradores ocasionales, compradores por proximidad geográfica (clientes locales), compradores que buscan buen precio, compradores ecológicos y compradores que buscan buena calidad. (Anónimo, 2020)

### 3 EL MERCADO APÍCOLA EN ESPAÑA

#### 3.1 Producción nacional

El mercado apícola español es uno de los más importantes dentro de la Unión Europea. La producción total es de 31.018 toneladas métricas. Desde el año 2012, que se caracterizó por un receso muy marcado en la producción, principalmente debido a las poco favorables condiciones meteorológicas, se había logrado un aumento de la misma hasta que, en 2016, volvió a desplomarse considerablemente. En concreto, la disminución fue del 7,2% con respecto al año anterior. En cuanto al ejercicio de 2018, los datos tampoco son los más favorables. El clima no acompañó lo suficiente las labores de los apicultores provocando unos resultados por debajo de lo esperado. La cera, otro producto apícola, se ha mantenido estable durante los últimos veinte años, pero sin llegar a significar un porcentaje demasiado importante dentro del sector de la apicultura en comparación con la miel.

Teniendo en cuenta la distribución de la producción del territorio nacional, puede afirmarse con rotundidad que se trata de una repartición bastante desproporcionada. Cotejando los datos se aprecia rápidamente que la gran mayoría de la producción se concentra en sólo 4 de las 17 Comunidades Autónomas que forman el territorio español. Dichas Comunidades son Andalucía, Comunidad Valenciana, Castilla y León y Extremadura con un 21,1%, un 19,6%, un 15,8% y un 10,7% respectivamente, lo cual supone más del 70% de la producción nacional.

En la siguiente gráfica se presenta la evolución de la producción de miel y cera en el territorio nacional durante el período que abarca del año 1995 hasta el año 2016. (Estudio de estructura del sector apícola español, 2016)

Gráfica 1. Producción nacional de miel medida en toneladas



### 3.2 Explotaciones y censos

Actualmente, el número de apicultores en todo el territorio nacional es de 31.527, dentro de los cuales tan sólo el 18% son profesionales. Se conoce como apicultor profesional a aquel que tiene bajo su poder o responsabilidad más de 150 colmenas. Sin embargo, este porcentaje no es reducido si lo comparamos con el resto de países de la Unión Europea, ya que España es el país con mayor concentración de apicultores por habitante. También es representativo dentro de este sector, el número de explotaciones registradas como profesionales, ya que siempre se ha mantenido bastante estable. Otro hecho que dice mucho de la mejora del mercado apícola es el crecimiento del número de explotaciones que se sitúa ya en cifras en torno al 40% desde el año 2010.

Conviene recordar esa marcada diferencia en el nivel de producción que existe entre las Comunidades Autónomas, pues no sólo se traduce en cifras descompensadas entre las que más producen y las que menos, sino que también se puede establecer otra diferencia en cuanto a la manera en que se distribuyen las explotaciones geográficamente. Se dan dos zonas: la zona norte y noroeste, caracterizada por el alto grado de apicultores no profesionales, que no practican la trashumancia y cuyo principal motivo de desarrollo de la actividad es el ocio. Y la

zona centro y sur, donde la mayoría se dedica profesionalmente a ello y practican la trashumancia.

Los datos relativos a los censos de las colmenas que ofrece la base del Registro de Explotaciones Apícolas en España (REGA) en el mes de diciembre de 2017 fue de 2.869.444 colmenas. Es bastante beneficioso para el sector el hecho de que se está produciendo un crecimiento progresivo del censo, puesto que, desde el año 2008, el número ha aumentado un 20%. A nivel regional, Extremadura, Andalucía y Castilla y León son las comunidades con mayor número de colmenas. Estas cifras arrojan el dato definitivo de que el mercado español es el mayor productor apícola de la Unión Europea con un 16% de toda la producción comunitaria. (Estudio de estructura del sector apícola español, 2016)

De estas observaciones acerca del mercado apícola nacional, pueden extraerse varias conclusiones con las que cerrar ambos apartados y que arrojarán una perspectiva más clara para situar más correctamente a Apícola de Tiedra en el mercado. La primera conclusión es fundamental, los encargados de poner en marcha esta compañía se propusieron dedicarse al comercio de miel de manera profesional y con una intención de expansión claramente marcada. Esto dista enormemente de la actitud de la mayoría de apicultores que se toman esta actividad más como un entretenimiento. En segundo lugar, una vez han sido planteadas las diferencias de potencial que existen en cada región de la península, es bastante relevante mencionar que las zonas donde la compañía tiene distribuidas las explotaciones suponen un punto estratégico por las condiciones meteorológicas. Además, la primera fase de expansión va a producirse en la parte Norte y Noroeste de la península, donde menos peso tiene el sector apícola profesional actualmente, exceptuando Castilla y León. De modo que esto supone una oportunidad de negocio puesto que se trata de una zona menos trabajada. El hecho de que se esté incrementando la producción en los últimos años tiene dos consecuencias. Por un lado, aumenta la competencia y las empresas tendrán que ajustar el precio en los próximos años. Por el otro, se estima una mayor demanda provocada por ese descenso de los precios y por la apuesta generalizada de productos orgánicos más sanos y cuya elaboración es más sostenible para el medio ambiente.

### 3.3 Comercio exterior

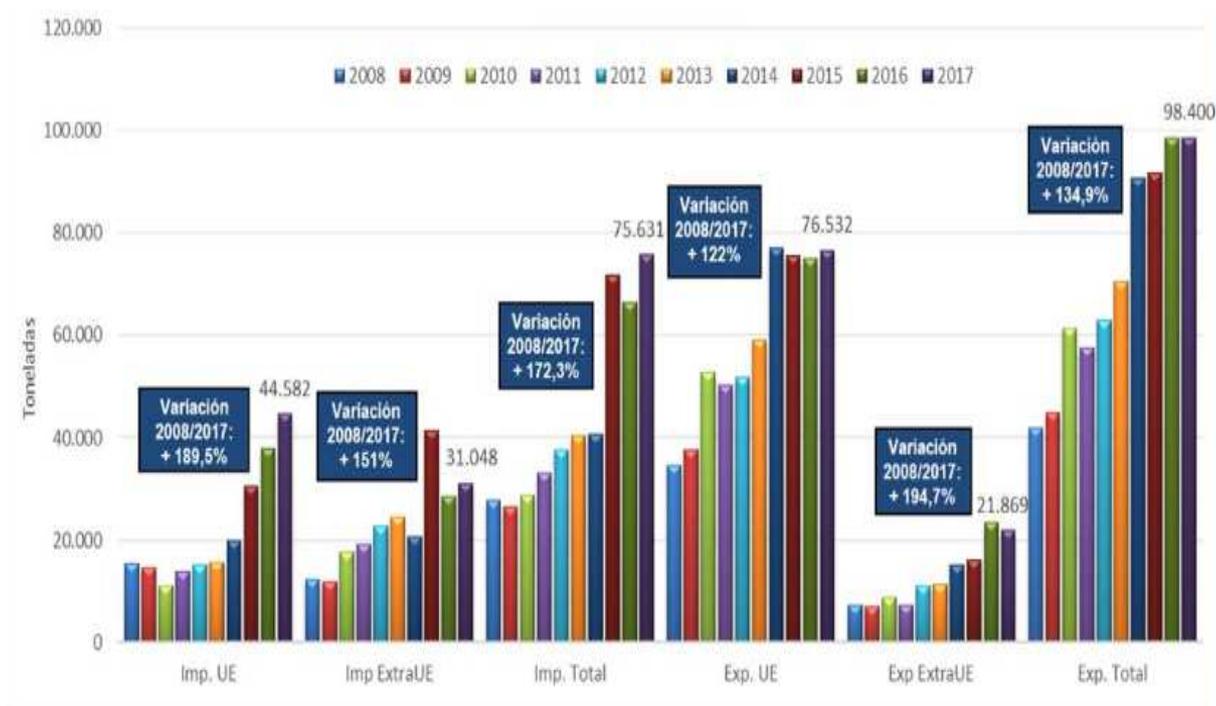
Dentro del ámbito del comercio exterior, parte fundamental de esta investigación, se estudiarán las relaciones que está llevando a cabo España con sus socios internacionales del sector apícola en el contexto actual.

En cuanto a las importaciones, China es el principal proveedor de miel seguido de Argentina y Uruguay, país con el que se están intensificando las relaciones, lo que puede derivar en que se convierta en el socio complementario al país mandarín.

Como ha ocurrido en otros sectores, la crisis económica ha propiciado que un elevado número de empresas realice procesos de internacionalización dentro de las mismas. Esto explica que las exportaciones de miel se hayan visto aumentadas sustancialmente, hasta conseguir que el comercio exterior tenga una relevancia mucho mayor con una línea de comercialización con entidad propia. En el año 2017, se observó un importante aumento de las importaciones mientras que las exportaciones han bajado teniendo en cuenta el ejercicio anterior. Sin embargo, este hecho no es tan problemático al observar que, en términos económicos, el valor de ambas partidas se iguala. Dicho comportamiento del mercado sólo se explica mediante el factor precio. Como la cotización de la miel española ha aumentado de cara al exterior, las empresas nacionales han podido permitirse subir el precio.

En la gráfica número dos se puede ver el desarrollo del comercio exterior de España durante los últimos 10 años.

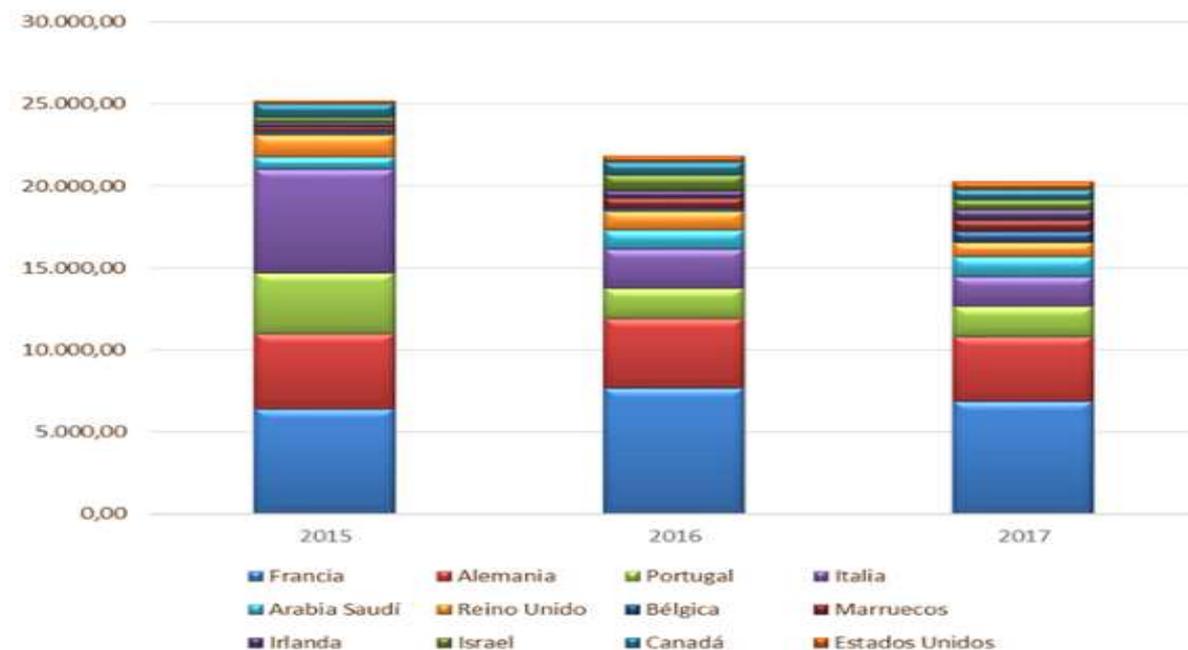
Gráfica 2. Evolución del comercio exterior desde 2008 hasta 2017



(Estudio de estructura del sector apícola español, 2016)

Los principales países a los que se exporta miel durante el 2017 son Francia, Alemania y Portugal, pero con menos número de envíos que en 2016. En cuanto a los países extracomunitarios destacan Arabia Saudí y Marruecos. No obstante, tienen un escaso peso comparado con los países comunitarios tal y como se muestra en la gráfica número 3.

Gráfica 3. Principales socios comerciales para la exportación de miel



(Estudio de estructura del sector apícola español, 2016)

De los párrafos y las gráficas anteriores puede concluirse que los principales socios comerciales están situados en la Unión Europea. No tanto en número, ya que España cuenta con una amplia cartera de clientes dentro del mercado exterior, sino en proporción. En el año 2015, Francia, Alemania, Italia y Portugal concentraban el 80% de las exportaciones que se realizaron en España. Es cierto que la tendencia está cambiando ya que el volumen total se ha visto menguado y hay países como Arabia Saudí que están teniendo más protagonismo en el comercio internacional. Llama la atención el caso de Italia, que ha pasado de recibir 5000 a unas 2000 toneladas en tan sólo dos años. La misma moneda, la escasez de burocracia, la cercanía geográfica, el poco riesgo país y la práctica inexistencia de trabas administrativas son las razones por las que algunos países europeos son importantes receptores de miel. Todos estos aspectos se desarrollarán más adelante para explicar el país objetivo para la exportación.

### 3.1 Precio

La miel nacional en general tiene tendencias en descenso en cuanto a sus cotizaciones, exceptuando la miel de mielada a granel, que tuvo una subida del 6,53% desde abril de 2016 (cuando se abre la campaña) a marzo de 2017 (fecha de fin de campaña). La miel de mielada es la que se elabora a partir de las abejas que se alimentan de mielato. El mielato son secreciones

que son generadas por las plantas tras la visita de otros insectos, mientras que la miel multifloral se obtiene del néctar. La parte de esta variedad que se comercializó a granel, presentó una bajada en el precio del 13,59%.

Con respecto a las mieles envasadas, la miel de mielada anotó un descenso del 14,97% junto con la miel multifloral que fue del 3,06%. Estableciendo una comparativa de precios entre la media de las últimas cinco campañas, desde abril de 2013, las cotizaciones de las mieles a granel, registraron subidas hasta marzo de 2015, con descensos generalizados desde dicha fecha hasta marzo de 2017. Teniendo en cuenta sólo las mieles envasadas, la tendencia fue creciente en cuanto a los precios hasta abril de 2016, registrándose después precios a la baja.

En cuanto al avance de la campaña 2017/2018, existen datos de las cotizaciones de miel multifloral a granel hasta el mes de enero de 2018. Los resultados son más favorables que en la campaña anterior. Se observa, por tanto, un ascenso continuado de precios desde el mes de marzo de 2017 hasta alcanzar, el mes de agosto, los 3,5€/kg. Desde dicho registro los precios han sufrido caídas dos meses consecutivos con reducciones en otoño y estabilidad desde entonces hasta el último dato oficial del pasado mes de enero. (Estudio de estructura del sector apícola español, 2016)

### **3.2 Consumo y abastecimiento**

El consumo de miel en el territorio nacional es un factor que se mantiene estable situándose en valores cercanos a los 430 gramos por habitante al año. Tradicionalmente, España ha sido un país autoabastecido en el sector apícola. Con los recursos nacionales era suficiente para abastecer a los consumidores. Sin embargo, en los últimos años, no ha sido posible mantener esta característica y los niveles se han reducido al 80%. Este último dato es una estimación, ya que aún no se dispone de los datos exactos referentes a la producción para la campaña en cuestión. Si trasladamos este estudio a la Unión Europea los niveles son bastante inferiores ya que la media se encuentra en el 65% de autoabastecimiento. El consumo privado de los hogares nacionales en cuanto al volumen fue de 9.327.480 de kilogramos lo que generó un valor estimado en 55.792.430 euros.

En conclusión, el mercado de la miel está constantemente sujeto a variaciones. El hecho del aumento de las importaciones a China, ha derivado en un descenso del autoabastecimiento nacional del mercado. Esto también ha afectado al precio, provocando la caída generalizada de casi todos los tipos de miel que se demandan en España. (Estudio de estructura del sector apícola español, 2016)

## **4 BÚSQUEDA DE ASESORAMIENTO. ORGANISMOS QUE AYUDAN A LA EXPORTACIÓN**

### **4.1 ICEX**

ICEX España Exportación e Inversiones es un organismo público empresarial de ámbito nacional cuyo principal objetivo es implementar la internacionalización de las empresas españolas y la promoción de la inversión extranjera.

ICEX está en constante colaboración con los grandes organismos empresariales, Cámaras de Comercio y agrupaciones sectoriales que engloban el tejido empresarial español, para identificar las necesidades de internacionalización de las PYMES españolas y desarrollar estrategias que permitan su consolidación en los mercados internacionales. Además, cuenta con un Consejo de Orientación Estratégica presidido por el Ministro de Economía, Industria y Competitividad, del que forman parte 23 vocales de reconocido prestigio y experiencia en el ámbito de la internacionalización, que colaboran en la definición de las líneas de actuación de la entidad

Por otra parte, el gran tejido de profesionales que apuestan por la internacionalización, en las más de 30 Direcciones Territoriales y Provinciales de Comercio que se encuentran distribuidas por el territorio nacional y, en cerca de 100 Oficinas Económicas y Comerciales repartidas por todo el mundo, le permite analizar, tanto las principales oportunidades de negocio de los distintos países en los que opera que mejor pueden ser aprovechadas por las empresas españolas, como implementar estrategias para atraer inversión directa de gran valor añadido. Otra de sus herramientas es la formación de capital humano con el fin de prepararlo de cara al comercio exterior, un pilar fundamental para mejorar la competitividad del país a medio y largo plazo.

En definitiva, el ICEX es un instrumento que pretende agregar valor añadido a todos los diferentes tipos de compañías que forman el tejido empresarial español. Mediante el desarrollo de actividades especializadas para cada uno de los tipos de empresas, enfocadas a que cada una de ellas logre un posicionamiento adecuado, teniendo presente las características que las definen como puede ser el sector al que pertenecen, su número de trabajadores, su lugar de residencia, o el alcance territorial del que disponen para ejecutar sus entregas de bienes o prestaciones de servicios. Asimismo, pretende contribuir a mejorar la marca España por medio de diversas campañas de marketing destinadas a promover una idea de exclusividad en torno a Plan de exportación de Apícola de Tiedra S.L.

nuestro país. El hecho de moverse en un ambiente constante de cooperación entre los sectores público y privado favorece enormemente la posibilidad de que puedan realizarse inversiones o inyecciones de capital a las empresas que estén interesadas en iniciar un proceso de internacionalización. ICEX España Exportación e Inversiones ha presentado el Plan Estratégico 2017-2018, aprobado por su Consejo de Administración el 20 de julio de 2017.

Este Plan se enmarca dentro de la Estrategia de Internacionalización de la Economía Española 2017-2027 de la Secretaría de Estado de Comercio, aprobada por el Consejo de Ministros el 8 de septiembre de 2017, y ha estado principalmente incentivado por la mencionada Estrategia de Internacionalización y por las recomendaciones del International Trade Center (ITC), el cual sitúa a ICEX entre los tres mejores organismos de promoción comercial en cuanto a su eficacia y rendimiento (2016). Igualmente, los resultados y la interpretación de las evaluaciones de impacto elaboradas por la Unidad de Evaluación de ICEX han sido determinantes para la composición del documento.

Concretamente, se han fijado las líneas estratégicas que delimitan la definición de los objetivos establecidos en el mismo y que son éstos:

1. Incentivar una exportación regular.
2. Incrementar el número de empresas en los sectores más importantes de mercados aún no explorados.
3. Posicionar a las empresas nacionales en las cadenas globales de valor reforzando su especialización en sectores y soluciones de alto contenido tecnológico.
4. Potenciar la transformación digital como catalizador de la internacionalización.
5. Formación del capital humano y captación de nuevos talentos.
6. Promocionar la inversión extranjera que funciona como una herramienta de creación de empleo.

Plan de actividades: En el Plan de Actividades 2019, ICEX presenta una agrupación de las estrategias de Promoción de la Internacionalización, Información y Capacitación Empresarial, Asesoramiento Financiero, Atracción de Inversiones (Invest in Spain) y Formación (ICEX-CECO) para gestionarse durante este ejercicio. Se muestran por país, por tipo de actividad y por fechas. (ICEX España Exportación e Inversiones, 2019)

## 4.2 COFIDES

La Compañía Española de Financiación del Desarrollo, COFIDES, S.A., S.M.E., es otro instrumento público empresarial fundado en 1988 que tiene como principal intención ceder financiación a medio y largo plazo a proyectos privados que sean viables, rentables y beneficiosos para el progresivo crecimiento de los países receptores de dichas inversiones y para la internacionalización de la economía y de las empresas españolas.

Con el objetivo de incentivar estos dos factores, COFIDES emplea sus recursos propios para financiar proyectos de inversión en países emergentes o en desarrollo; y gestiona, por cuenta del Estado (Secretaría de Estado de Comercio, adscrita al Ministerio de Industria, Comercio y Turismo), los siguientes fondos:

- FIEX
- FONPYME

Por otro lado, COFIDES tiene una estrecha colaboración con otro tipo de organizaciones internacionales como son la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) y el FONPRODE (Fondo para la Promoción del Desarrollo). También gestiona la financiación combinada de la Unión Europea (*blending*) y opera con capitales del Fondo Verde para el Clima de Naciones Unidas.

En el capital participan: el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, ICEX, ICO, BBVA, Banco Santander, Banco Sabadell, ENISA, Banco de Desarrollo de América Latina.

Su misión es la de participar es la de "contribuir con criterios de rentabilidad y bajo la noción de sostenibilidad a la internacionalización de la economía española, así como promover el desarrollo económico mediante la financiación de empresas con proyectos privados de inversión o apoyando la gestión de instrumentos de desarrollo".

Su visión es "ser el referente público-privado para la promoción de las inversiones directas e indirectas internacionales, el desarrollo del capital privado español en el exterior y la inversión de impacto vinculada a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)".

Los valores corporativos de Cofides son: adicionalidad, efecto catalizador, Viabilidad económica, sostenibilidad e impacto, compromiso con los ODS y Buen Gobierno.

El programa más adecuado para Apícola de Tiedra es el Pyme invierte. COFIDES e ICEX ofrecen mediante Pyme-Invierte un apoyo completo a la inversión en el exterior de las pequeñas y medianas empresas que quieren mejorar su competitividad y desarrollar su implantación en otros países. COFIDES presta financiación para inversiones productivas e

implantaciones comerciales e ICEX ofrece su apoyo mediante información personalizada durante todo el proceso.

Las empresas participantes en Pyme-Invierte tienen acceso preferente al programa de Servicios Personalizados ofrecidos por las Oficinas Económicas y Comerciales en el Exterior con información de valor añadido sobre países, sectores, requisitos a la inversión, costes de establecimiento y ayudas a la inversión. (Compañía Española de Financiación del Desarrollo, 2019)

### **4.3 ICO**

El Instituto de Crédito Oficial es una entidad pública empresarial. Se trata un banco público que tiene forma jurídica de entidad pública empresarial (E.P.E.), adscrita al Ministerio de Economía y Empresa a través de la Secretaría de Estado de Economía y Apoyo a la Empresa.

Tiene naturaleza jurídica de Entidad de Crédito, y la consideración de Agencia Financiera del Estado, con personalidad jurídica, patrimonio y tesorería propios, además de autonomía de gestión para el cumplimiento de sus objetivos.

El ICO se financia por medio de los mercados nacionales e internacionales. Las deudas y obligaciones que contrae, tienen garantía explícita frente a terceros de manera irrevocable, incondicional y directa por parte del Estado español.

El grupo ICO está formado, además de por el Instituto de Crédito Oficial, por Axis, sociedad de capital riesgo, y por la Fundación ICO. Axis fue la primera sociedad de capital riesgo constituida en España en 1986 y actualmente pone a disposición de las empresas instrumentos de capital para poder financiar su desarrollo. La Fundación ICO fue creada en 1993 con objeto de promover la cultura y el arte. Desde 2003 es una fundación del sector público estatal, de ámbito nacional, que tiene carácter permanente y cuya finalidad no es lucrativa.

Asimismo, el ICO participa en el accionariado de otras sociedades como la Compañía Española de Reafianzamiento (CERSA), la Compañía Española de Financiación del Desarrollo (COFIDES) así como del Fondo Europeo de Inversiones (FEI).

Sus funciones son principalmente promover actividades económicas que favorezcan el crecimiento, el desarrollo del país y a la mejora de la distribución de la riqueza nacional. En especial, aquellas que, por su trascendencia social, cultural, innovadora o ecológica, merezcan una atención más prioritaria.

Como Banco Público, el ICO concede préstamos para financiar operaciones de inversión y liquidez de las empresas, tanto dentro como fuera de España y actúa de dos formas:

Mediante las Líneas de Mediación. El ICO planifica y determina las principales características de las líneas de financiación, a la vez que firma los correspondientes Acuerdos de Colaboración con las Entidades de Crédito para su comercialización. Estas líneas están dirigidas, en especial, a trabajadores autónomos y pequeñas y medianas empresas. El ICO estipula las dotaciones de cada línea, la finalidad de los préstamos, los tipos de interés y los plazos de amortización y provee de fondos a las Entidades de Crédito. Éstas se encargan del análisis de las operaciones, determinan las garantías a aportar, deciden sobre la concesión de la financiación y asumen el riesgo de éstas.

Por medio de financiación directa. Se trata de financiación corporativa y estructurada de grandes proyectos de inversión productiva, públicos o privados. Son préstamos diseñados a la medida de las necesidades de la empresa solicitante, con un importe mínimo de 12,5 millones de euros y largos plazos de amortización. Para la solicitud de estos préstamos las empresas se dirigen directamente al ICO que estudia, concede y asume el riesgo de las operaciones. Esta financiación se concede preferentemente en colaboración con entidades privadas o públicas nacionales, internacionales o multilaterales.

Como Agencia Financiera del Estado: el ICO gestiona los instrumentos de financiación oficial, que el Estado español dota para fomentar la exportación y la ayuda al desarrollo, compensando el Estado al ICO por los costes que dicha gestión pueda conllevar.

También bajo esta modalidad el ICO financia, por indicación expresa del Gobierno, a los afectados por catástrofes naturales, desastres ecológicos y otros supuestos de interés general. (Intituto de Crédito Oficial, 2019)

## 5 SELECCIÓN DEL MERCADO DESTINO

La selección del mercado es uno de los primeros pasos en el proceso de exportación. Es necesario analizar todos los mercados con mayor potencial que puedan ser idóneos para enviar allí el producto. Lo que se busca realizando esta selección es optimizar los recursos de la empresa que van a ser destinados a operaciones internacionales. El desarrollo de la selección del mercado comienza con la recogida de información. Existen dos fuentes principales de recogida de información: las primarias y las secundarias. Las primarias son conocidas como “field research” o estudio de campo y se caracterizan por ofrecer una información novedosa, que no ha sido aún tratada, si no que se obtiene directamente mediante un trabajo de campo. La principal fuente primaria será Internet; pero, si fuera posible, convendría desplazarse al país destino para extraer datos de primera mano. Las fuentes de información secundarias, conocidas como “desk research” o trabajo de mesa, se basan en un proceso de tratamiento de la información en la que se extrae una parte, se organiza, se elabora y, finalmente, da lugar a un informe o investigación más elaborada.

Para profundizar en el proceso sobre la recogida de información, es recomendable tratar un concepto que se ha extendido en el mundo empresarial a lo largo de los últimos años. Es la Inteligencia de Mercado, definida por Philip Kotler como “el conocimiento del mercado mediante el manejo permanente del flujo de información, para determinar el comportamiento de las empresas y las tendencias del mercado donde tienen presencia” (Kotler, 2003) . También se la puede definir como el análisis y estudio del comportamiento de variables críticas que definen un mercado objetivo. Este término, se ha convertido en un instrumento con una relevancia inmensa para determinar la posición de la empresa en un segmento de mercado y delimitar las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que lo caracterizan, con el objetivo de aprovechar esta información para maximizar sus recursos. La Inteligencia de Mercado puede dividirse en tres ramas:

-La inteligencia del negocio. Es toda la información relativa a la empresa. Se refiere tanto a datos cuantitativos internos como a una descripción más cualitativa acerca del proyecto empresarial que caracteriza a la compañía.

-La inteligencia competitiva. Su misión es encontrar datos de relevancia sobre las empresas que comparten segmentos de mercado. Es muy importante que los datos recabados sean fiables porque estos determinarán la estrategia de posicionamiento dentro del mercado.

-La investigación del mercado. Es el conjunto de información que se recoge para conocer mejor los gustos, necesidades y deseos del consumidor final (Qué es la investigación de mercados, 2019).

### **5.1 Elección de la estrategia.**

Existen dos tipos de estrategias que sirven para gestionar la selección de mercados: la concentración y la diversificación.

La concentración es una estrategia, mediante la cual, la empresa en cuestión, se decanta por sólo una zona geográfica determinada para buscar allí la penetración en el mercado. Una vez se ha conseguido distribuir el producto por uno de los países pertenecientes a esa zona geográfica, es posible llegar a otros países cercanos. Es una estrategia de expansión que puede generar grandes beneficios. Uno de ellos, es conseguir un mayor conocimiento de los mercados elegidos, ya que sólo hay que centrar los esfuerzos en esa región. Se genera, también, una posibilidad de ofrecer un producto muy diferenciado y adaptado a las necesidades del cliente. Se reducen costes de logística, administración y distribución. Los recursos destinados a promoción, marketing y publicidad pueden focalizarse en una única región. Por último, se logra un gran control del riesgo de clientes.

En cuanto a la diversificación, se trata de una estrategia que analiza distintas zonas geográficas en las que su producto puede tener cabida. Después, se fija como objetivo un número determinado de países en los que intentar entrar para ir aumentando el volumen de clientes y de negocio. Es una alternativa que se caracteriza por maximizar el número de países destino, aunque ello suponga tener una cuota de clientes no demasiado significativa en cada uno de ellos. Son varios los motivos que demuestran que es una opción a tener en cuenta. Si se dispone de los recursos necesarios, se puede conseguir información de primera mano de varios mercados mundiales. La mayor ventaja es que se genera una menor dependencia de cada mercado que con la concentración. A largo plazo, es muy posible conseguir un mayor beneficio de las ventajas competitivas. También es posible evitar el enfrentamiento con los principales competidores. ya que no se aspira a una cuota de mercado tan alta como lo hace la estrategia de concentración.

Estudiadas ambas opciones, fácilmente se llega a la conclusión de que la opción más sensata para Apícola de Tiedra es llevar a cabo una estrategia de concentración, mediante la cual, se pretenda penetrar en una única zona geográfica y destinar allí todos los recursos

pertinentes. Esta conclusión viene determinada principalmente por la imposibilidad de intentar implantar una estrategia de diversificación debido al actual capital disponible de la empresa.

## 5.2 Clasificación de los bloques económicos más favorables.

Este apartado se va a encargar de hacer una agrupación entre países que tienen una serie de características similares en lo que se refiere a términos económicos, hábitos de los consumidores y normativas del comercio internacional y de la inversión extranjera. La agrupación resultante va a generar una lista de lo que se denominarán “bloques económicos”. En el caso de que una empresa tenga previsiones de internacionalizarse, deberá considerar si es mejor seleccionar para ello un país individual o una región geográfica que agrupe varios. En la actualidad, hay 7 regiones geográficas: Este de Asia y Pacífico, Europa y Asia Central, Latinoamérica y el Caribe, Oriente Medio y Norte de África, Norteamérica, Sur de Asia y África Sub-Sahariana.

Un criterio que se ha de tener en cuenta para realizar la selección de las zonas geográficas más favorables es la distancia. En términos económicos, se conoce como distancia a la dificultad que lleva implícito el hecho de intentar penetrar en un mercado determinado. De este modo, es más complicado vender un producto en un país distante que en uno cercano. La distancia, además, puede ser de muchos tipos:

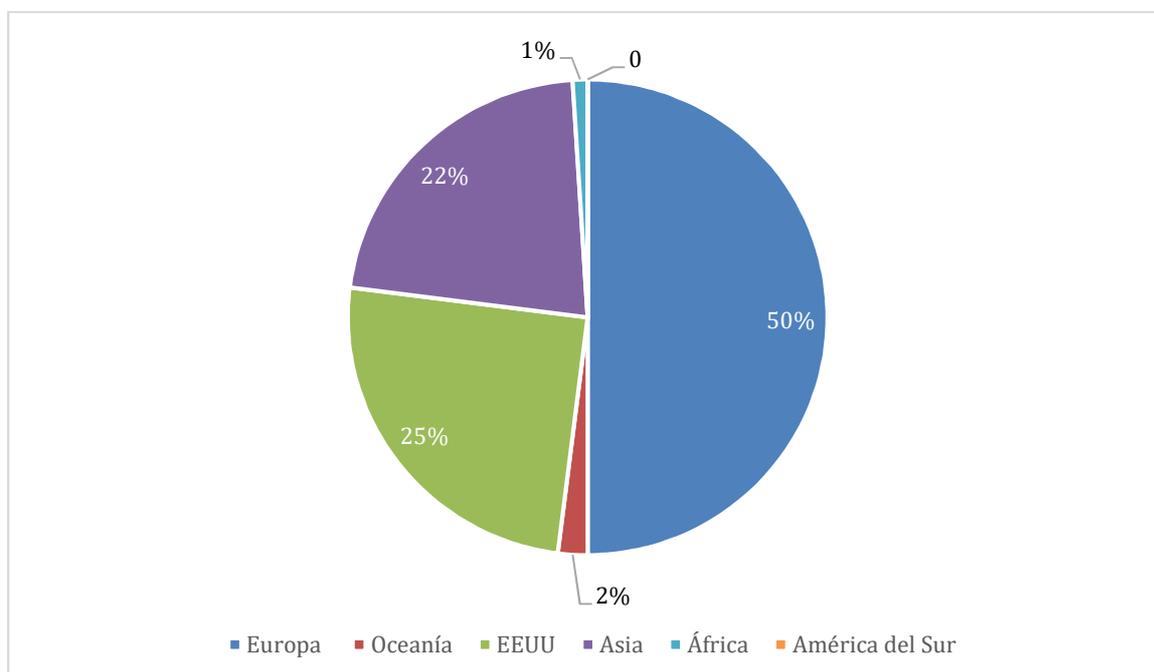
- Geográfica: referente a los kilómetros que separan país de origen y destino.
- Económica: relacionada con el poder adquisitivo en cada país, restricciones a las inversiones extranjeras, pertenencias a organizaciones internacionales, nivel de desarrollo económico, etc.
- Demográfica: relativa al tipo de pirámide demográfica que existe en ambos países.
- Política: riesgos políticos de cada país.
- Cultural: tradiciones, creencias religiosas, lenguas, razas, normas sociales...
- Administrativa: estructura de las organizaciones estatales, régimen político, sistema legal y jurídico, nivel de burocracia...
- Legal: sistemas judiciales.

En un tipo de empresa como es la PYME, se da la necesidad primordial de gestionar una selección de mercados que implica optimizar los recursos destinados a la internacionalización. Dado que existen más de 300 países con potencial de mercado, es conveniente elegir bien el proceso de selección de mercado puesto que son demasiadas

alternativas a tener en cuenta, lo que multiplica las posibilidades de error. Uno de los principales beneficios de esta fase de selección es la información, ya que siempre servirá para conocer mejor las tendencias de los mercados internacionales. (Arias, 2019)

En el siguiente gráfico, se presenta el valor que tienen las importaciones de miel en función de la región geográfica que ocupen. Claramente, la Unión Europea es la región geográfica que realiza más operaciones comerciales dentro del sector apícola. Este será un factor a tomar en cuenta a la hora de elegir el bloque económico más favorable para exportar.

Gráfica 4. Distribución de las importaciones de miel según las áreas geográficas



(Arias, 2019)

### 5.3 Matriz de selección de mercados

Para ejecutar la decisión de iniciar el intento de exportación a un mercado extranjero, es necesario el estudio de varios indicadores, variables y características que pueden influir en la elección de ese nuevo mercado objetivo. Un método que puede resultar fiable es la elaboración de una matriz de selección de país objetivo, que contenga todas esas variables junto con una ponderación que se le atribuye a cada una de ellas. Los países que van a ser objeto de estudio mediante esta matriz son Estados Unidos, Alemania, Japón, Francia y Reino Unido dado que son los países que mayor volumen de importaciones de miel demandan según datos del Observatorio de Complejidad Económica. A continuación, se muestra la matriz mencionada:

**Matriz de selección de países objetivo**

		Selección de países más adecuados para la exportación de miel														
		74			93			66			72			84		
(A) Decisión	Puntuación															
(D) Opciones (Países)		EEUU			ALEMANIA			JAPÓN			REINO UNIDO			FRANCIA		
(B) Criterios de decisión	(C) Coeficiente de compensación	(E) Valoración condiciones (1 a 5)	(F) Valor promedio 3 últimos años	(G) Tendencia a	(E) Valoración condiciones (1 a 5)	(F) Valor promedio 3 últimos años	(G) Tendencia a	(E) Valoración condiciones (1 a 5)	(F) Valor promedio 3 últimos años	(G) Tendencia a	(E) Valoración condiciones (1 a 5)	(F) Valor promedio 3 últimos años	(G) Tendencia a	(E) Valoración condiciones (1 a 5)	(F) Valor promedio 3 últimos años	(G) Tendencia a
		Crecimiento económico del país: PIB	3	4	2,2333	(+)	2	1,9333	(-)	2	1,1	(-)	2	1,666	(-)	3
Poder adquisitivo per cápita: PPA	3	2	1,4	(-)	4	3,05	(-)	5	7,1	(+)	0	-10,3	(+)	2	1,966	(-)
Volumen de importación (M)	1	5	2083866	(+)	4	1023984	(+)	2	575910	(+)	2	571646	(+)	2	543480	(+)
Importación de miel	3	5	24%		4	14%		2	6,20%		2	5,70%		2	5,70%	
<Crecimiento de las importaciones>	3	3	12,36	Aumento	5	31,25	Aumento	3	13,63	Aumento	4	24,04	Disminuye	4	23,68	Aumento
<Exportaciones desde el país de la empresa>	2	3	4,51%	(-)	4	11,53%	(-)	1	0,91%	(+)	3	7,37%	(+)	5	15,72%	(+)
<Barreras arancelarias>	3	2			5			2			5			5		
<Barreras no arancelarias>	2	3			5			3			5			5		
<Riesgos comerciales>	2	5		(-)	5		(+)	5		(+)	3		(-)	5		(+)
<Facilidad para hacer negocios>	2	5	82,58	(-)	4	79,26	(-)	3	75,62	(-)	5	82,54	(-)	3	76,56	(+)
<Transparencia y corrupción>	1	4	73,333	(-)	5	80,667	(-)	4	72,666	(+)	5	81	(-)	4	70,333	(+)

El proceso para llevar a cabo la elaboración de esta matriz se detalla en los siguientes párrafos. En primer lugar, se define claramente el objetivo de esta tabla. En este caso, se pretende establecer una selección del país o los países más adecuados para la exportación de miel desde España.

En segundo lugar, se determinan cuáles van a ser los criterios de decisión que van a influir en el proceso de análisis. Estos criterios pueden variar en función del objetivo de la investigación y pueden estar sujetos a debate. Sin embargo, los que aparecen suelen ser los más destacados para gran parte de las investigaciones de mercado que se llevan a cabo en la actualidad. Después, se compone el coeficiente de compensación. Consiste en asignar un número de 1 a 3 en función de la importancia que tiene cada criterio de selección.

Los criterios de selección que han sido elegidos para formar parte de la matriz son:

El crecimiento económico del país. Se mide el crecimiento, en términos porcentuales, del Producto Interior Bruto con respecto al ejercicio económico anterior. Se le asigna un coeficiente de compensación de 3 porque se considera que es una variable muy importante a la hora de elegir el mercado destino. Dado que la miel no es un producto de primera necesidad, es posible que en períodos de recesión económica para los países, la demanda de este producto se vea sustancialmente afectada. En estos momentos, la primera potencia económica mundial sigue siendo EEUU, aunque el crecimiento no es demasiado alto, por ello se le asigna una valoración de 4 puntos. En el siguiente nivel aparecen Alemania, Reino Unido y Francia que tienen un crecimiento que tiende a acercarse al 2%, seguidos de Japón que apenas crece.

El poder adquisitivo per cápita es otro gran medidor de la economía interna de un país. En este caso, también se considera algo muy importante ya que influye directamente en los hábitos y tendencias de compra de los usuarios. Los valores obtenidos durante los 3 últimos años reflejan disparidades muy claras entre los países yendo de los 7 puntos positivos en Japón a los 10 negativos en Reino Unido, provocado principalmente por las fluctuaciones en los tipos de cambio derivadas del movimiento político conocido como Brexit.

En cuanto a las importaciones, se distinguen tres criterios. El primero hace referencia al volumen total de mercancías importadas, medido en millones de euros. Se le asigna un coeficiente bajo puesto que se considera que la importación de miel no depende en gran medida del resto de tráfico de productos. Estados Unidos se consolida como el primer importador de mercancías en el ranking mundial, puesto que esta partida supone más de 2 billones de euros al año. Dentro de la matriz, Alemania es el segundo país con casi la mitad de valor. El segundo criterio es la importación de miel, que sí se considera muy importante, ya que dice mucho de

la necesidad que tiene cada país de proveerse de ese bien en cuestión. Repite EEUU como el mayor importador mundial, con casi un cuarto de la producción de miel global, dato bastante llamativo. También es bastante relevante el 14% del país germano. El tercer criterio se refiere al crecimiento de las importaciones realizadas por cada país con respecto al año anterior.

También se tienen en cuenta otros criterios en la decisión como las barreras arancelarias y no arancelarias. En estos casos, las ventajas que presenta el hecho de pertenecer a una entidad política y económica como es la Unión Europea, son evidentes puesto que permite la posibilidad de comercializar los productos bajo una serie de reglas armonizadas que no se tienen respecto a países terceros.

Para analizar los riesgos comerciales, se ha consultado un informe elaborado por COFACE que muestra los problemas de impago que se pueden dar en un determinado país a la hora de exportar allí un producto o prestar un servicio. En función de las posibilidades que hay de que surja un riesgo de estas características, se han elaborado los niveles que se muestran en la matriz.

La facilidad para hacer negocios, es una variable que se puede medir cuantitativamente gracias al índice Doing Business, que se establece estudiando diversos factores como son las facilidades para abrir un país, la complejidad para obtener permisos de construcción, la obtención de electricidad, la forma para registrar propiedades y la facilidad para la obtención de un crédito.

Finalmente, el índice de Percepción de la corrupción, es una de las variables que ofrece la Organización para la Transparencia Internacional. Se encarga de medir el grado de corrupción que existe en los países.

Una vez estudiados todos los criterios de selección que se han establecido, así como el coeficiente de compensación que representa cada uno de ellos, se llega a la conclusión de que Alemania es el país elegido para poner en marcha el estudio de mercado y el plan de exportación con el que Apícola de Tiedra pretende buscar su expansión internacional. Los resultados obtenidos por los países han sido:

- Alemania: 93 puntos.
- Francia: 84 puntos.
- Estados Unidos: 74 puntos.
- Reino Unido: 72 puntos.
- Japón: 66 puntos.

## 6 ANÁLISIS DEL MERCADO ALEMÁN

Alemania, situada en Europa Occidental, cuenta con una superficie de 357.580 Km<sup>2</sup> y una población de 82.886.000 personas y tiene una densidad de población de 232 habitantes por Km<sup>2</sup>. Es el país más poblado de la Unión Europea. Su capital es Berlín y su moneda es el euro.

Mapa de Alemania



(Proyecto Mapamundi, 2020)

## 6.1 Análisis PESTEL

Para poder situar al mercado alemán dentro de un contexto adecuado, se va a recurrir a la realización de un análisis PESTEL, que permitirá establecer una idea global acerca del mencionado mercado.

El análisis PESTEL es un instrumento que se emplea para poder conocer la tendencia de un mercado y; en consecuencia, la posición, potencial y dirección estratégica a seguir de un negocio. Es una herramienta de medición de negocios. PESTEL está compuesto por las iniciales de factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legislativos utilizados para evaluar el mercado en el que se encuentra un negocio o unidad. (Chapman, 2019)

### 6.1.1 Sistema político.

Alemania es una república federal, democrática, representativa y parlamentaria. El sistema político de esta nación se rige bajo un marco establecido en el documento constitucional de 1949 conocido como la Grundgesetz, que se traduce como "Ley Fundamental". Al llamar al documento Grundgesetz, en lugar de Verfassung, que significa "constitución", los autores querían transmitir la idea de que sería sustituido por una constitución adecuada una vez que Alemania fuera reunificada como un único estado. Las enmiendas a la Grundgesetz normalmente requieren una mayoría de dos tercios de las dos cámaras que constituyen el parlamento; los artículos que garantizan los derechos fundamentales, la separación de poderes, la estructura federal y el derecho de resistir a los intentos de derrocar la constitución son válidos con carácter perpetuo y no pueden ser modificados. A pesar de la intención inicial, la Grundgesetz sigue en vigor hoy en día después de la reunificación alemana en 1990, aunque ha sufrido algunos cambios.

La república federal, se encuentra dividida en tres poderes:

-Sistema Ejecutivo: cuyo máximo representante es el Presidente, quien es elegido por la Convención Federal cada 5 años, y del canciller, elegido por la Asamblea Federal.

-Sistema Legislativo: Que está formado por la Asamblea Federal, en alemán Bundestag, que cuenta con 672 diputados; y el Consejo Federal o Bundesrat, con 68 representantes de los estados.

-Sistema Judicial: Compuesto por la Corte Federal Constitucional y Cortes Superiores Federales.

Los Estados alemanes tienen un alto grado de autogobierno con constitución, poder ejecutivo y poder legislativo propios. La edad mínima para formar parte del sufragio universal son los 18 años. El actual gobierno de Alemania está compuesto por una coalición formada por la CDU/CSU (de centro-derecha) y el SPD (de centro-izquierda). Como son los dos partidos mayoritarios, a esta coalición se le conoce como la "Gran Coalición". La jefa de gobierno es la canciller federal, Ángela Merkel, que es miembro del CDU. Las carteras ministeriales están distribuidas a partes iguales entre ambos partidos. El CDU posee las carteras de Interior, Defensa, Familia, Educación y Cancillería. El CSU es responsable de los ministerios de Economía, Agricultura, mientras que el SPD gestiona los ministerios de Exterior, Justicia, Hacienda, Trabajo, Sanidad, Tráfico, Medio Ambiente y Cooperación al Desarrollo.

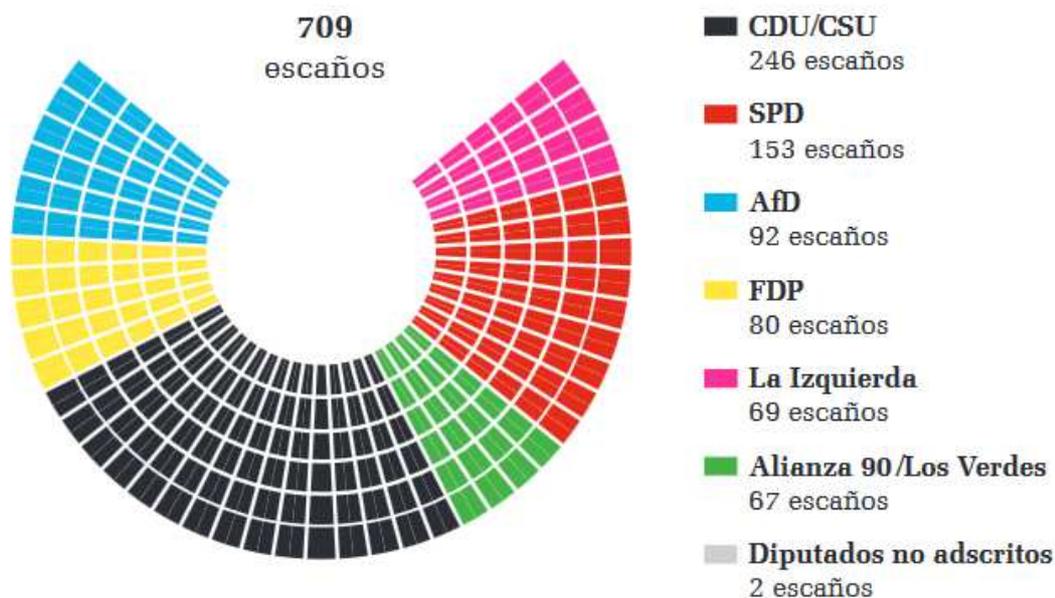
Alemania está gobernada bajo la ya mencionada Ley Fundamental, la cual fue promulgada el 23 de mayo de 1949 para la antigua Alemania Occidental y que califica al país como "un Estado federal democrático que se basa en la justicia social". Entre 1968 y 1989 la Alemania Oriental era gobernada por una constitución que daba al país la definición de un Estado socialista soberano, pero cuando el país se unió el 3 de octubre de 1990, se amplió la Ley Fundamental para que amparara al nuevo estado.

Desde 1949, el país germano ha estado dominado por la Unión Demócrata Cristiana (CDU) y el Partido Socialdemócrata de Alemania (SPD), aunque los partidos más pequeños, como el Partido Democrático Libre y Alianza 90/Los Verdes han desempeñado también un papel de bastante importancia. (Alemania, 2019)

Las elecciones al 19º Bundestag alemán, celebradas el 24 de septiembre de 2017, modificaron notablemente la composición del Parlamento. Los partidos CDU y CSU, que tradicionalmente constituyen un solo grupo parlamentario, obtuvieron 246 escaños y el SPD un total de 153. Al grupo parlamentario de La Izquierda le correspondieron 69 escaños y a Alianza 90/Los Verdes 67. El nuevo partido político con representación en el Bundestag es la AfD, con 92 escaños, aunque a comienzos de la legislatura eran 94, pero dos diputados abandonaron este grupo y ahora son diputados no adscritos. El FDP vuelve a estar representado en esta legislatura con 80 miembros. Con 709 diputados, el Bundestag alemán de la decimonovena legislatura es el más numeroso de la historia. La CDU/CSU y el SPD volvieron a formar una coalición de gobierno, fórmula históricamente denominada "Gran Coalición". El 14 de marzo de 2018, el Bundestag eligió por cuarta vez a Angela Merkel (CDU/CSU) como Canciller Federal. De los 709 diputados que componen actualmente el Bundestag, 263

(alrededor del 37 por ciento) son noveles y 446 tienen experiencia parlamentaria. El porcentaje de mujeres se coloca en torno al 30%, bajando 7 puntos con respecto a la anterior legislatura. (Rauer, 2018)

Gráfica 5. Composición del Bundestag tras las últimas elecciones de 2017



Fuente: <https://www.btg-bestellservice.de/pdf/80140200.pdf>

### 6.1.2 Sistema económico.

Alemania es una de las 10 economías más importantes del mundo por volumen de Producto Interior Bruto. Su deuda pública en 2018 fue de 2.063.172 millones de euros, lo que supone el 60,9% del PIB. Su deuda per cápita es de 24.892€ euros por habitante.

La última tasa de variación anual del IPC publicada en Alemania es de marzo de 2019 y fue del 1,3%.

Alemania es uno de los países con menos porcentaje de personas desempleadas del mundo.

El PIB per cápita es uno de los indicadores más extendidos para medir el nivel de vida de los ciudadanos de un país y en el caso de Alemania, en 2018, fue de 40.800€ euros, por lo que se encuentra en una buena posición, ya que ocupa el puesto 19 del ranking mundial, lo que significa que su población goza de un muy buen nivel de vida en relación a los 196 países del ranking de PIB per cápita.

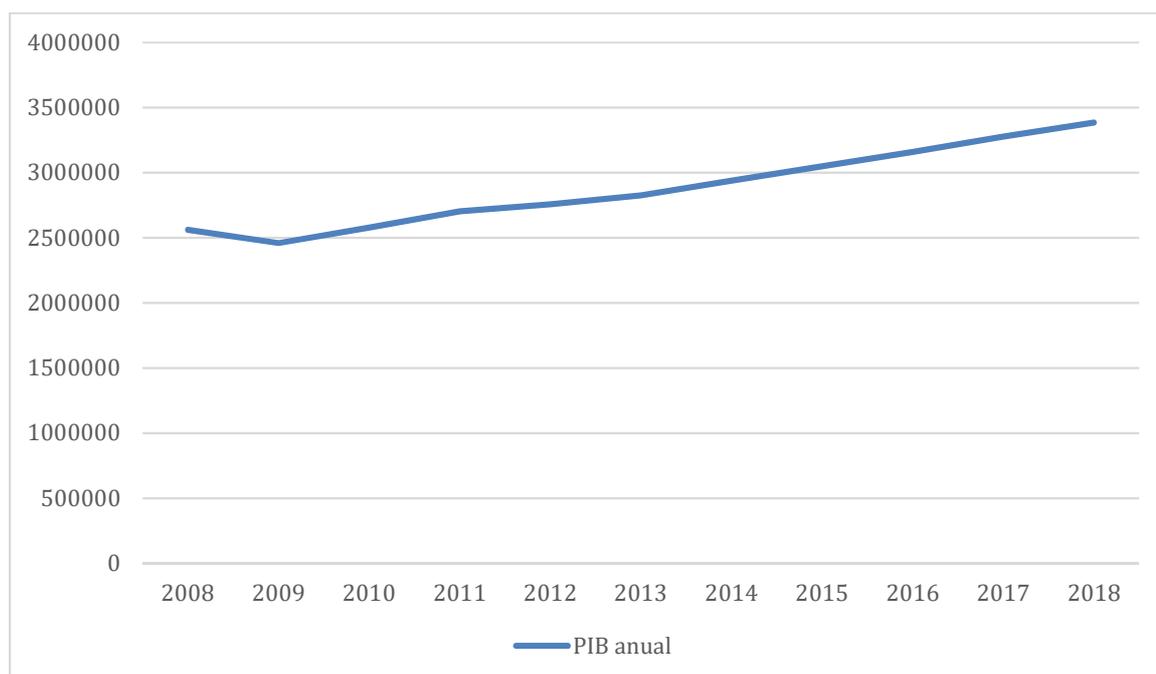
En cuanto al Índice de Desarrollo Humano o IDH, que elabora las Naciones Unidas para determinar el grado de progreso de un país y que, en términos generales, muestra el nivel de vida de sus habitantes, indica que los alemanes se sitúan entre los que mejor calidad de vida tienen.

Con respecto a la forma y facilidad de hacer negocios en este país, es destacable saber que Alemania se encuentra en el 24º puesto de los 190 que conforman el ranking Doing Business, que clasifica los países según la facilidad que ofrecen para hacer negocios.

El Índice de Percepción de la Corrupción del sector público en Alemania ha sido de 80 puntos, es decir, sus habitantes tienen un bajo nivel de percepción de corrupción gubernamental. (Datosmacro , 2019)

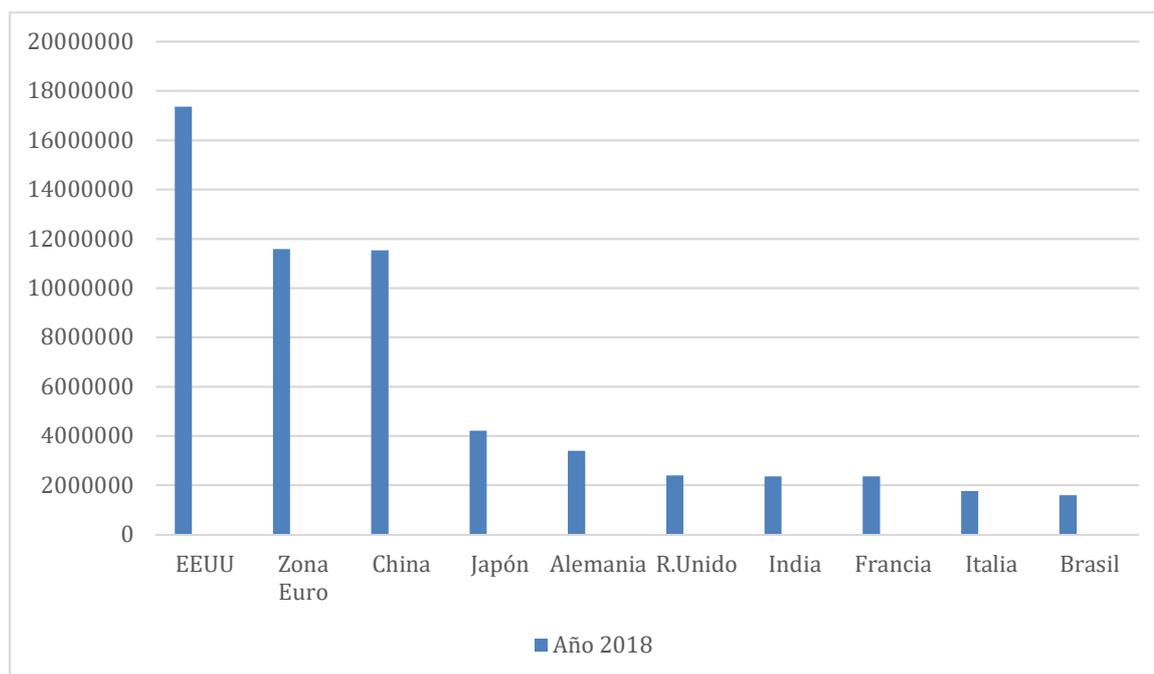
Las gráficas 6 y 7 sirven para ver el progreso económico que ha tenido lugar en Alemania durante la última década y la situación actual dentro de un contexto global.

Gráfica 6. Evolución del PIB alemán desde 2008 hasta 2018



(Datosmacro , 2019)

Tabla 3. Ranking de países con mayor volumen de PIB anual



(Datosmacro , 2019)

### 6.1.3 Sociedad

La sociedad alemana es una sociedad moderna y abierta, donde la mayor parte de la población dispone de una buena formación, un nivel de vida elevado en términos comparativos y destacados márgenes de autonomía individual. Pero, pese a todas estas características positivas, la sociedad alemana, de forma similar a otras grandes naciones industriales, plantea problemas asociados a la distribución demográfica, en particular el envejecimiento de la población. De hecho, tras dos décadas después de la reunificación, las consecuencias sociales de la división alemana, no se han superado totalmente.

Debido a diversos factores, como la estabilidad de su economía, sus bajas tasas de desempleo, su renta per cápita y la globalización, Alemania se ha convertido en una sociedad con una inmigración moderna que tiene una creciente diversidad etnocultural y ha centrado sus esfuerzos en integrar adecuadamente a los inmigrantes. Como consecuencia del cambio socioeconómico acaecido en los últimos años, impulsado por las secuelas de la crisis económica y financiera mundial, se han manifestado nuevas situaciones de riesgo social y una palpable fragmentación de las condiciones económicas de vida de la población.

En base al último informe sobre pobreza y riqueza, que fue realizado por el Gobierno Federal, se puede apuntar que uno de cada cuatro alemanes es pobre o necesita de ayudas

estatales para no caer en la pobreza. Según la definición que se utiliza en los presupuestos de la UE, “pobre” es aquel que dispone de menos del 60% de la renta media. Para una persona que vive sola, ese margen se sitúa hoy en unos 780 euros netos al mes.

En el año 2006 Alemania realizó la campaña de marketing «Tierra de las ideas», la cual se centró en las innovaciones recientes en las instituciones públicas y privadas, en las universidades e institutos de investigación, en las empresas e inclusive en proyectos sociales y culturales, que tenía como objetivo fundamental la promoción durante la celebración del Mundial de fútbol de 2006.

Desde la celebración de dicho Mundial, la percepción interna y externa de la imagen del país ha cambiado. En las encuestas que se han realizado de forma global, conocidas como Índice de GMI Anholt, el país ocupó la segunda posición. Se tuvieron en cuenta criterios económicos, la reputación del país en términos de cultura, política, sus ciudadanos y su atractivo turístico.

Alemania durante la última década del siglo XX, ha modificado notablemente su actitud hacia los inmigrantes, y a pesar de que aproximadamente el 10% de la población era extranjera, hasta mediados de los años noventa, la opinión pública era que Alemania no era un país de inmigración, sin embargo, las leyes de asilo se endurecieron considerablemente en esa década para evitar su abuso.

En cuanto al turismo, los alemanes invirtieron 48600 millones de euros en el año 2018 en viajar a otros países. Los destinos más seleccionados fueron España, Turquía e Italia en ese orden (Alemania, 2019)

#### *6.1.4 Tecnología*

Alemania es un país líder mundial en innovación según las clasificaciones internacionales en distintos campos como la física y la química, los coches y los productos de consumo. Ha desarrollado e implementado muchos avances en ciencia y tecnología. Cuenta con universidades de primer nivel e instituciones de investigación, además de importantes industrias de ingeniería, informática y fabricación.

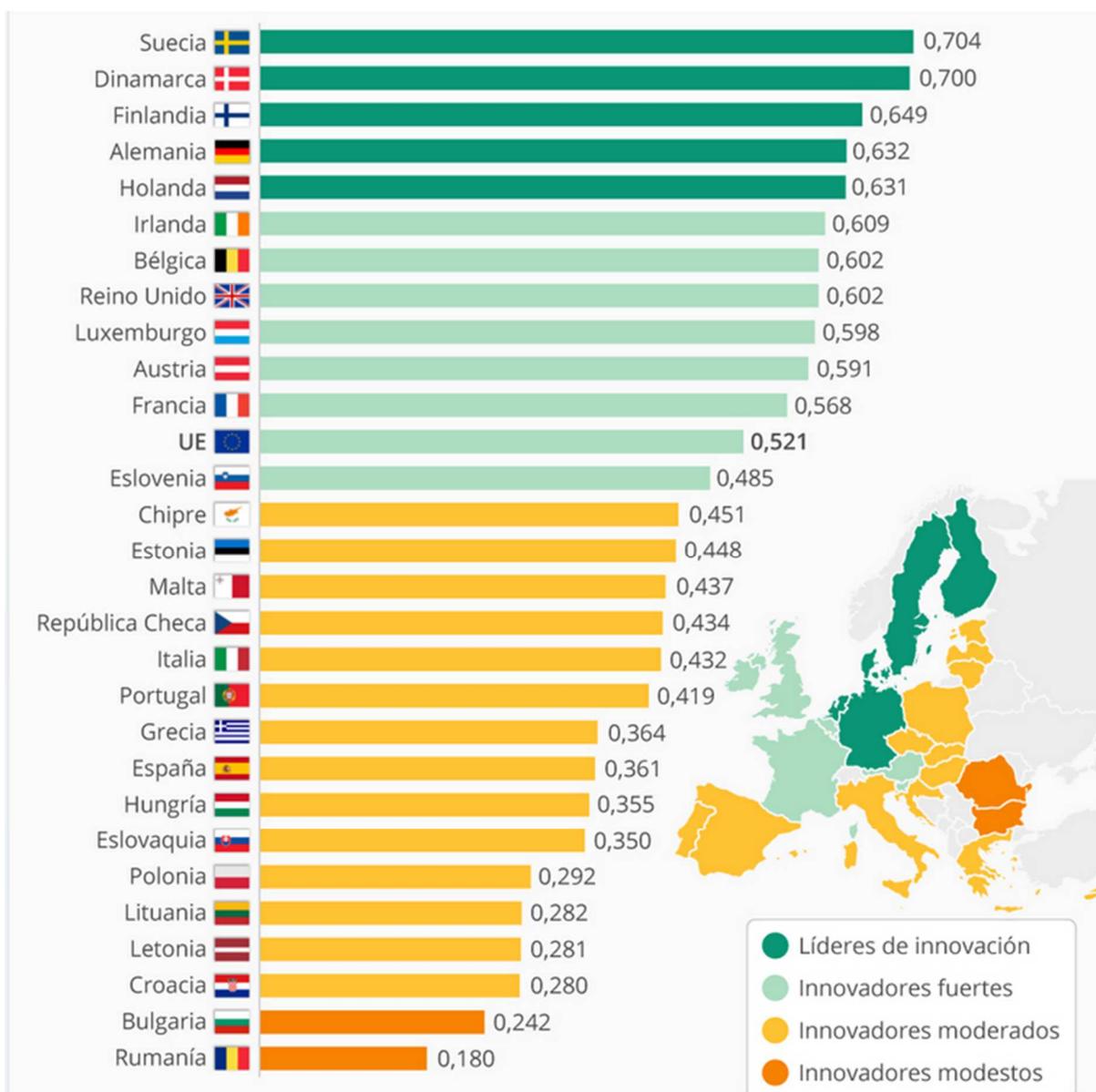
Durante la mayor parte del siglo XX, Alemania tuvo más premios Nóbel en ciencias que ninguna otra nación, y en la actualidad la producción total de investigación científica se encuentra de forma constante entre las mejores del mundo.

Cuenta con grandes proyectos financiados por la Unión Europea, coordinados por empresas, universidades e instituciones de investigación alemanas, que ponen énfasis en la diversidad de la innovación científica y tecnológica alemana, y en el campo de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC). (Cordis, 2019)

Según el Índice de Innovación de la Comisión Europea, Alemania se encuentra en la cuarta posición de los países con mayor grado de innovación de Europa y la novena posición mundial de acuerdo al Índice Global de Innovación de 2017. Alemania invirtió en el año 2016 más que nunca en investigación y desarrollo destinando 90 billones de euros, lo que representa casi el 3% del PIB, a proyectos de Innovación y Desarrollo, frente a los 55,9 billones que se destinaron en el año 2005. De este modo, se ha alcanzado el objetivo perseguido por el programa Horizonte 2020 de destinar ese porcentaje del PIB a I+D en los países de la UE.

En la siguiente gráfica, se presenta el porcentaje de innovación que hay en Europa, con un umbral que va de 0 a 1. Y una segmentación de los países según sean líderes en innovación, fuertes innovadores, innovadores moderados e innovadores modestos. Para la elaboración de la ficha se tuvieron en cuenta tres indicadores: facilitadores, actividades empresariales y resultados evaluados por el informe “European Innovation Scoreboard”.

Gráfica 7. Grado de innovación de los países europeos en 2018.



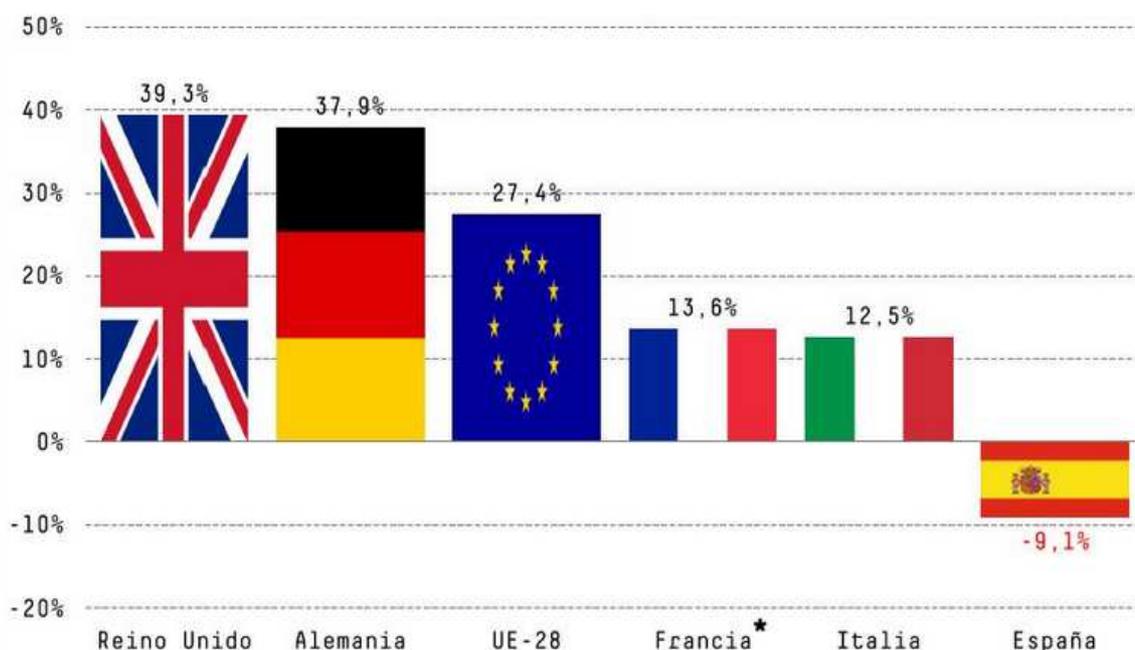
(Cordis, 2019)

Por otro lado, Alemania es líder mundial en solicitudes de patentes y ha aumentado en gran medida su índice de impacto científico a nivel mundial. El poder innovador de Alemania reside en la excelencia y creatividad de sus investigadores, así como en la buena colaboración entre ciencia y empresa. El país posee actualmente una economía capaz de competir a un gran nivel en el mercado gracias a invertir más que en años anteriores en el desarrollo de productos y servicios innovadores, permitiendo así encontrar soluciones a problemas generales globales como pueden ser las consecuencias del cambio demográfico, la protección de la salud o el futuro del suministro energético. El hecho de que Alemania pueda mantenerse como una nación

sólida en el panorama internacional a largo plazo dependerá, en gran medida, de su capacidad para afrontar los crecientes desafíos que proponen los países emergentes. La competencia innovadora mundial cada vez es mayor, pues los nuevos competidores están tratando de entrar en los mercados internacionales y las empresas cada vez son más flexibles en la búsqueda de lugares para desarrollar sus departamentos de I+D, lo que provoca que se le dé más importancia las innovaciones que se adaptan a la demanda local y regional. (Inversiones, 2019)

La tecnología es un factor que incide directamente en el crecimiento económico y social de un país determinado. El gráfico número siete pretende explicar la implicación de las cinco principales potencias de la UE en materia de innovación.

Gráfico 8. Evolución del gasto en innovación: Variación durante el período 2008-2016



(Fundación Cotec para la innovación, 2019)

### 6.1.5 Ecología

Con el fin de conocer el grado de responsabilidad ecológica que predomina dentro del país, se ha recabado cierta información relevante. Con respecto a las instituciones públicas, conviene citar que pusieron en marcha una iniciativa bastante novedosa que pretendía ser el origen de una transición energética que sentaría las bases de lo que es hoy la política ecológica que gestiona el gobierno alemán. Esta iniciativa, comenzó con la elaboración de un informe denominado “Energiewende” realizado por Krause et al del Oeko-Institut, que apostaba por la

sustitución de la energía nuclear y petrolera por otro tipo de energías alternativas. No obstante, la idea no se llevó a cabo hasta el año 2002. En aquel año, el Ministerio Federal Alemán de Medio Ambiente organizó un congreso donde se comenzó a hablar de protección climática y reducción gradual de la energía nuclear. Finalmente, tras el accidente de Fukushima, se anunció la próxima ejecución del plan Energiewende.

Esta medida de carácter ecológica, también debe su origen a la opinión pública que se tenía por aquel entonces, lo que los anglosajones llamaban el “german angst” o miedo alemán. Los objetivos de este proyecto eran disminuir la reducción de gases del efecto invernadero y la implementación de las nuevas energías renovables. Pese a las fuertes presiones provenientes de las grandes compañías de electricidad y energía nuclear, el gobierno liderado por la canciller Angela Merkel comprendió el avance que se estaba produciendo en el sector tecnológico que respetaba más el medio ambiente y optó por acercar posturas en esa dirección

El Ministerio alemán de Medio Ambiente, Conservación de la Naturaleza y Seguridad Nuclear con la ayuda de la importante consultora Roland Berger Strategy decidió confeccionar un análisis que reflejara la realidad de la situación actual del sector tecnológico verde en este país. Dicho informe muestra cifras que demuestran el desarrollo están tendiendo este tipo de actividades. Una de las cifras más representativas es la media de tasa de crecimiento de tecnologías verde entre desde 2007 hasta 2010 que fue del 11,8% anual, lo que significa un volumen de 1.983 millones de euros en 2010. Dentro de lo que se conoce como tecnología verde, se establecen seis mercados principales: la generación de energía y almacenamiento respetuoso con el medio ambiente, la eficiencia energética, la eficiencia material, la movilidad sostenible, la gestión de residuos y reciclaje y la gestión sostenible del agua. Se estima que todas estas opciones novedosas de obtener electricidad representarían un porcentaje mucho más amplio aún dentro de la economía del país.

El otro gran objetivo era la reducción de emisiones de gases contaminantes. La obtención de energía y el suministro de calor concentran el 46 % de las emisiones de CO<sub>2</sub> en Alemania. Para disminuir este porcentaje, desde el Ministerio se han gestionado políticas que han aprovechado los escasos recursos naturales de los que dispone el país alcanzando un resultado bastante aceptable. Principalmente, en los terrenos de la energía solar y eólica.

### 6.1.6 Legislación y sistema judicial

El Poder Judicial en Alemania es totalmente independiente del Poder Legislativo y Ejecutivo. Alemania tiene su propio sistema de derecho basado en el derecho romano con ciertas referencias al modelo germánico. El Tribunal Supremo alemán se conoce como *Bundesverfassungsgericht* (Tribunal Constitucional Federal) y tiene la sede en Karlsruhe. Tiene la competencia en relación con los asuntos sociales, constitucionales y el poder de revisión judicial. Es la autoridad jurídica más importante y vela por la correcta práctica legislativa y judicial mediante la adaptación a la Ley Fundamental.

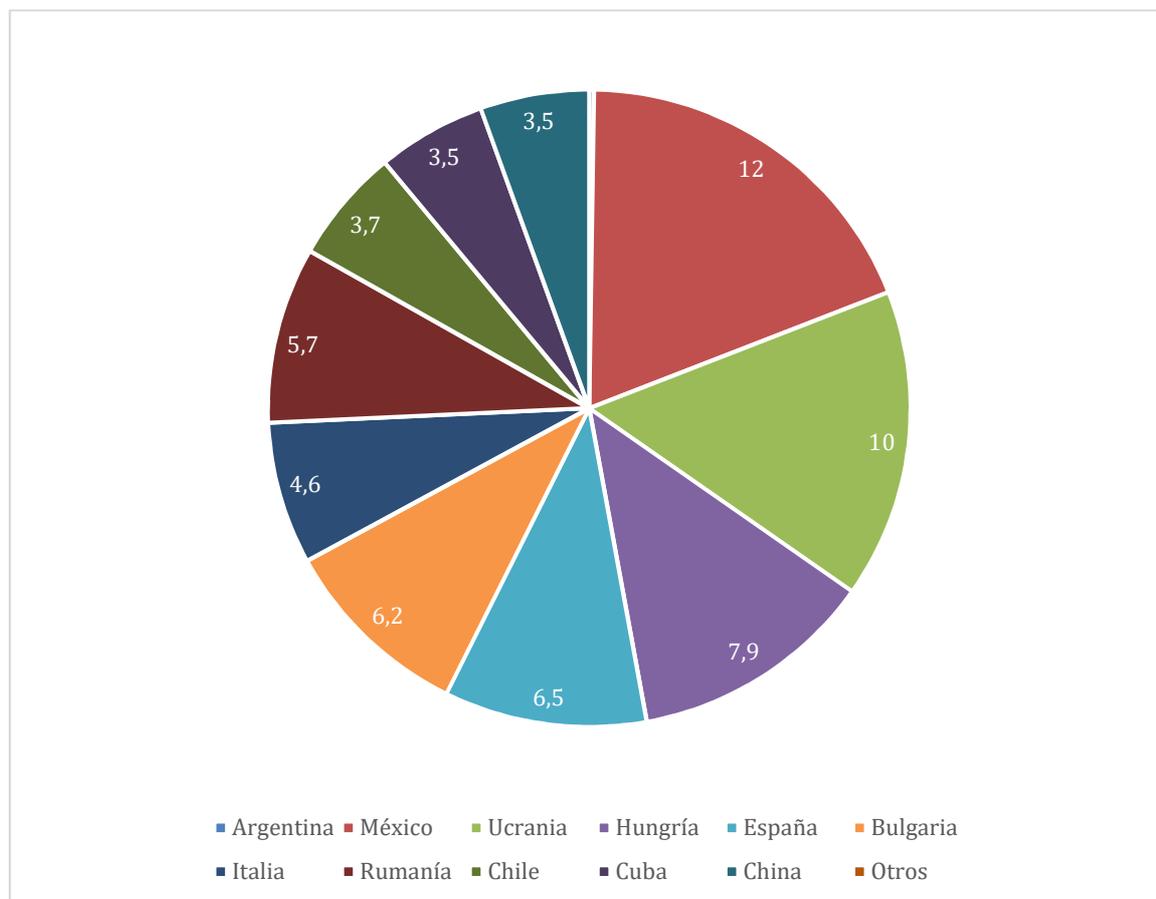
En cuanto al sistema de tribunal supremo de Alemania se denomina Oberste Gerichtshöfe des Bundes. También existe otro organismo, que es el Tribunal Federal de Justicia, destinado a encargarse de la materia civil y penal, cuyas sedes están en Leipzig y Karlsruhe. El resto de tribunales son el Tribunal Federal del Trabajo, el Tribunal Social Federal, el Tribunal Federal de Hacienda y la Corte Federal Administrativa.

## 6.2 Características del mercado apícola alemán

En las próximas líneas se desgaja la mayor cantidad de variables que intervienen en el comportamiento de los consumidores que conforman la demanda de miel en Alemania, así como el resto de características que forman parte del sector de la miel en este país. Las conclusiones que se generan han sido sacadas basándose en los datos proporcionados por un estudio elaborado por el Gobierno de Nicaragua y el MIFIC (Ministerio de Fomento Industria y Comercio).

Alemania es el tercer mayor consumidor per cápita de miel en el mundo y el segundo de la Unión Europea después de España. Pero Alemania no sólo desempeña un papel fundamental en el mercado apícola internacional por eso, sino que lo hace por el volumen de importaciones que realiza al año convirtiéndose en el segundo importador más relevante del mundo. Gracias a esto, puede entenderse mejor el dato de que casi el 75% de la miel que se consume en Alemania es importada. Dentro del país, las principales concentraciones de empresas dedicadas al comercio de la miel se localizan en Bremen y Hamburgo albergando las 9/10 partes de la miel introducida en la nación. En el siguiente gráfico se recogen los porcentajes de los principales países que son proveedores de miel para Alemania.

Gráfica 9. Distribución de los principales países proveedores de miel a Alemania.



(The Observatory of Academic Complexity, 2019)

Cabe mencionar que la miel se considera un producto totalmente natural dentro de la Unión Europea. Esto provoca que se establezcan una serie de medidas de carácter sanitario que tienen el objetivo de preservar la salud de los consumidores. Una vez el producto de la empresa exportadora ha superado estos niveles de calidad que controlan que la miel no contenga antibióticos, sulfonamidas, pesticidas o metales pesados, entra en el listado de países aceptados para la comercialización.

Los consumidores de la UE en general y de Alemania en particular, muestran una clara preferencia por la miel de tonos claros, de consistencia líquida y sabor suave. Por este motivo, los productores europeos realizan una serie de mezclas con el fin de obtener una miel con las características mencionadas y conseguir así una buena adaptación al gusto del cliente. Las mieles monoflorales son utilizadas con mucha frecuencia para mezclarse con otras mieles que tienen una calidad inferior.

Además, otra ventaja es que el consumidor alemán tiende a consumir mieles monoflorales, como la que produce Apícola de Tiedra, de manera directa. La forma de Plan de exportación de Apícola de Tiedra S.L.  
Jaime García Sánchez

comercialización más generalizada es la distribución mediante marca privada a través de superficies comerciales dedicadas a la alimentación, ya sean hipermercados, supermercados o tiendas especializadas. Dadas las características citadas, que resaltan por su mayor importancia en comparación con el resto de países comunitarios, Alemania se desmarca como uno de los mercados más atractivos dentro de todas las opciones posibles. Es importante tener en cuenta que se trata de un mercado experimentado, en el que la mayor parte de los consumidores suelen darle importancia a los productos que escogen, lo que se refleja en el tiempo que dedican a decantarse por una marca u otra. Se toman decisiones meditadas, basadas en la información recogida por ellos mismos. Por lo tanto, la recomendación más acertada, es que se recopile la información necesaria en los envases de la miel que contenga detalles acerca de la composición de la miel, su proceso de elaboración, las certificaciones oportunas que avalen su calidad...

Dentro del mercado de alimentación alemán, la miel está concebida como uno de los productos más naturales y sanos. Su comercialización, se enfoca hacia la fabricación de productos naturales y orgánicos. Este es el rasgo que más influye en la gran demanda que tiene la miel en el país, pero hay más:

-La sostenibilidad en la producción. Alemania es un país con un grado de responsabilidad medioambiental muy elevado y, junto con el consumo responsable, tienen una posición privilegiada en las características que influyen en la decisión de compra. Esta idea, añadida al hecho de que se trata de un país con una renta per cápita bastante elevada, hace posible que el consumidor se decida por una marca más cara que tenga una certificación de este tipo.

-Las condiciones de la distribución minorista en el sector de la alimentación. Es un tipo de mercado caracterizado por tener márgenes de distribución de los más bajos del mundo. Gracias a ello, se puede ayudar a la marca blanca que es muy apreciada por el cliente alemán. En la actualidad, más del 40% de las ventas dentro del sector de la alimentación son de marcas blancas. Dado que ofrece un alto nivel de calidad y diferenciación, la marca blanca tiene la capacidad de presionar los márgenes de los proveedores para establecer una estrategia de precios competitivos.

-La comodidad a la hora de consumir. En un mundo en el que los estilos de vida de los consumidores han sido modificados, los productos naturales que son fáciles y cómodos de consumir y conservar, que además ofrecen prestaciones novedosas salen tremendamente beneficiados (Nicaragua, 2019).

### 6.3 Imagen de España en la sociedad alemana.

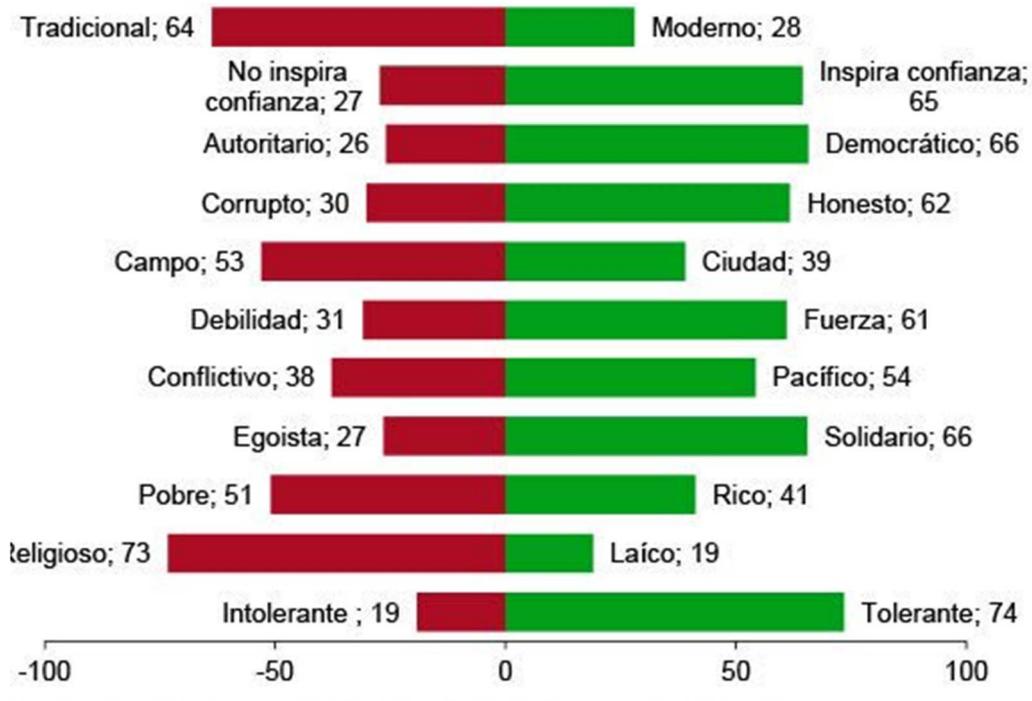
Según el Instituto Elcano, fuente consultada para la elaboración de este apartado, las relaciones entre estos dos países han sufrido algunas modificaciones en los últimos años. Dichas modificaciones serán analizadas buscando su origen, además de profundizar en los aspectos más determinantes que influyen en la composición de la imagen de España que tienen los habitantes de Alemania. También cabe destacar que Alemania es el país dentro de la Unión Europea que mejor imagen tiene de España.

Un primer elemento a tener en cuenta es el cambio, durante los últimos años, en la relación que mantienen los máximos dirigentes políticos. Los conservadores, líderes del actual gobierno alemán, se rigen ahora por un discurso más duro en materia europea que se ve reflejado en la política exterior. Un ejemplo de ello, puede ser la postura alemana frente a la crisis griega. Este cambio de tendencia se ha visto propiciado por la modificación de la perspectiva que se tenía en los años 80 con la caída del muro de Berlín y las perspectivas de futuro que se habían instalado de cara a la nueva Unión Europea que se estaba gestando. Sin embargo, la sucesión de los gobiernos que ha habido y la llegada de la crisis, han propiciado que se llegue a una falta de entendimiento palpable entre las intenciones políticas de las dos naciones.

Por otro lado, en cuanto a los ciudadanos, la primera idea que surge es que la imagen de los alemanes hacia los españoles es muy diferente que la de los españoles hacia los alemanes. En primer lugar, los alemanes no ven a España como la potencia económica que es dentro de la Unión Europea. Esta afirmación, tiene una explicación principalmente de carácter histórico, ya que las oleadas de inmigrantes españoles al país germano favorecieron la formación de la idea de que España era un país pobre, que aún perdura en la actualidad. El turismo también juega un papel fundamental en la imagen de España en Alemania, puesto que es la principal fuente de contacto entre las dos sociedades. Este factor, ha contribuido enormemente a la unión cultural hasta tal punto que han aumentado las cifras de estudiantes alemanes de español que están tremendamente interesados por la cultura, la historia y el arte.

En la siguiente gráfica se aprecian algunos valores culturales del perfil español analizados desde el punto de vista de varios ciudadanos alemanes. (Noya, 2010)

Gráfica 10. Factores culturales del perfil español desde el punto de vista alemán.



(Sahagún, 2018)

En conclusión, pese a los cambios acaecidos en las últimas décadas, la imagen que tiene Alemania sobre España es bastante buena y las relaciones entre los dos países se encuentran en un punto de estabilidad, pero a España le interesa mejorar en el ámbito empresarial reforzando la marca España, la imagen de sus empresas y resaltando las óptimas condiciones establecidas para el comercio comunitario con el objetivo de que los inversores alemanes se centren en destinar sus recursos allí y poder así mejorar la posición estratégica.

## **7 PLAN DE EXPORTACIÓN DE LA MIEL APÍCOLA DE TIEDRA AL MERCADO ALEMÁN**

### **7.1 Decisión de exportación**

En primer lugar, lo más fundamental que debe cuestionarse cualquier empresario interesado en el comercio exterior es si realmente es beneficioso para la compañía iniciar un proceso de exportación. Una vez se haya establecido la empresa en el mercado local y, posteriormente, en el nacional habrá que ver si es posible destinar los recursos necesarios para dicho proceso. En el caso de que así sea, es conveniente apuntar que el comercio internacional aporta una serie de beneficios:

- Ampliación del mercado.
- Aumento del beneficio.
- Elimina los cambios estacionales de la demanda.
- Reduce las posibles bajadas de las ventas nacionales ocasionadas por factores externos a la empresa.
- Aumenta la producción.
- Se produce un mayor aprovechamiento o amortización de los costes fijos.
- Se incrementa la eficacia de la empresa ya que se somete a mayores niveles de exigencia.
- Puede suponer un aumento de los incentivos, como el volumen crediticio, gracias al mayor compromiso de la Administración.
- Es un buen aliciente para aumentar la demanda nacional.
- Mayor motivación de los trabajadores y directivos al ver posible obtener los citados beneficios. (Programa primera exportación, 2019)

También existe la opción de que, pese a los beneficios que ofrece el comercio exterior, la empresa ocupe una posición muy acomodada en el mercado nacional y se encuentre conforme con los resultados obtenidos, así como con la tendencia de éstos. Además, también es posible que el mercado internacional objetivo presente una serie de dificultades que hagan que no resulte tan beneficiosa la acción de exportar. También hay que contemplar un escenario que afecta a multitud de PYME's, que es la no preparación para realizar futuros aumentos en

la cadena de producción. En caso de que se dé alguna de estas tres circunstancias, cabrá la posibilidad de desestimar esta opción y apostar únicamente por las operaciones nacionales.

Una vez estudiada la pregunta de si realmente a la empresa le es posible y le puede resultar beneficioso exportar, habrá que ver el grado de influencia que la cultura empresarial puede llegar a tener en el mercado objetivo. Para ello, es fundamental, conocer las armas con las que cuenta la compañía para llevar a cabo esa expansión cultural. Existe un amplio abanico de escenarios que van desde contar con las armas más básicas para saltar a algún mercado internacional, como puede ser contar con al menos un directivo que tenga conocimientos de idiomas y que haya realizado viajes al exterior, hasta otras más avanzadas y complejas como que ya se tenga una percepción generalizada en el mercado destino sobre la calidad, la tecnología o incluso la exclusividad del producto a comercializar.

La decisión de llevar a cabo la exportación es algo que lleva implícito una serie de condiciones. La primera y fundamental es que la empresa en cuestión sea capaz de elaborar el producto o prestar el servicio adecuado. Además, es imprescindible plantear bien el proceso que se va a llevar a cabo y, por último, contar con el mayor nivel posible de conocimientos acerca del mundo empresarial, economía, comercio internacional, fiscalidad, etc. Así como una preparación adicional en el terreno de los negocios. Los pasos más generales que deberá realizar Apícola de Tiedra S.A. una vez se haya dado el paso hacia la internacionalización serán:

1. Estimar el número de unidades de producto que se necesitan incrementar en la cadena de producción.
2. Realizar un estudio financiero sobre el coste que va a suponer ese incremento de producción. Podrán analizarse nuevas fuentes de inversión para aumentar el capital disponible.
3. Recabar información sobre los principales mercados que puedan interesar. Actualmente, es mucho más sencillo acceder a fuentes de información que suministren datos referentes a empresas que están en ese mercado, competidores, tendencia del mercado, tipo de fiscalidad, divisas y demás datos que puedan ser de interés. Esta recogida de información puede llevarse acudiendo a diversos instrumentos: los más empleados son Internet y organismos administrativos como las Cámaras de Comercio o el ICEX.
4. Formación del personal interno. El personal de la empresa debe iniciarse en un proceso de aprendizaje, que compaginado, con el propio trabajo desarrollado en la empresa le servirá de herramienta para aprender sobre el camino a la internacionalización. Este proceso

podrá hacerse mediante la búsqueda de material adecuado y actualizado relacionado con la operativa internacional que se va a desarrollar en la empresa ya sea documentación, información sobre aduanas, barreras al comercio, idiomas y todo lo que pueda servir de apoyo al personal para enfrentarse a la tarea de elección del mercado final.

5. Creación de un departamento de exportación. Debido a las nuevas obligaciones que le surgen a la empresa (logística, gestión de cobros, control de agentes o distribuidores, promoción de ventas...) es imprescindible que alguien tome la responsabilidad de dedicarse a ellas exclusivamente. Cabe la posibilidad de subcontratar este servicio a una empresa ajena. En caso de que no existan recursos suficientes, podrá encargarse de dichas tareas el trabajador de la empresa que mejor reúna las cualidades pertinentes para dicho puesto. Se profundizará en la información referente a este departamento en el siguiente subapartado.

6. No descuidar el mercado interno. En el caso de que se produzca ese traspaso entre departamentos, es fundamental que se sigan haciendo correctamente todas las labores que se venían desarrollando en el departamento de ventas del mercado nacional.

## **7.2 Departamento de exportación**

Se comenzará añadiendo la idea de que la decisión de exportar conlleva una inmediata adaptación de la estructura empresarial que se centra en cubrir las nuevas exigencias que se presentan. Para ello, se deberá contar con un departamento, ya sea propio o externo, que se encargue de gestionar las funciones destinadas a la exportación.

Son varias las variables que pueden hacer decantarse a la empresa por crear el departamento o, sin embargo, por subcontratarlo:

- El tamaño.
- La gama de productos.
- Los recursos financieros y humanos disponibles.
- La estrategia de acceso a los mercados exteriores.
- La capacidad operativa.
- El estilo de dirección.

El hecho de tener en cuenta todas estas características inherentes a la empresa facilitará enormemente la decisión de creación o subcontratación del departamento que gestione las operaciones exteriores.

Independientemente de la decisión final, el departamento deberá contar con, al menos, un responsable que sea el encargado de responsabilizarse sobre la coordinación de actividades

que hagan posible cubrir los deseos de la empresa contratante y que recurra, cuando sea necesario a otros organismos o empresas cuya finalidad sea la de cooperar en la gestión de los trámites de exportación (agentes de aduanas, agentes de carga, bancos, Cámaras de Comercio...)

En cuanto a las actividades requeridas por un departamento de Comercio Exterior se encuentra la planificación de las estrategias internacionales y de política de internacionalización; el estudio y seguimiento de las tendencias de los mercados potenciales; la búsqueda de clientes, importadores y distribuidores; la posterior negociación con estos grupos; el packaging, envío y seguimiento de los pedidos; la realización de contratos de exportación; la elección del modo de aseguramiento de las operaciones; la elección del tipo de cambio; la recepción de los envíos; la gestión de las operaciones de cobro de las ventas, vigilancia de los importes y plazos; la elección de los modos de pago para las operaciones; redacción de informes sobre resultados de ventas y estudios de mercado y constante cooperación con los diferentes departamentos de la empresa

Considerando los recursos propios actuales de la empresa, se aconsejaría decantarse por la creación del departamento seleccionando uno de los trabajadores que mejor pueda desarrollar todas estas actividades mencionadas.

### **7.3 Posibles barreras en el acceso al mercado**

El hecho de que los dos países que intervienen en este proyecto pertenecen a la Unión Europea, permite que no existan barreras de carácter arancelario y haya muy pocas de carácter no arancelario. La industria de la agroalimentación alemana tiene una serie de características que lo diferencian del resto. A continuación, se van a detallar esas características mediante las ideas que han sido extraídas de un estudio de mercado relativo a esta materia.

El primer factor a tener en cuenta, es la forma de repartición que conforma este mercado, totalmente irregular. La gran mayoría de los beneficios que se adquieren son obtenidos por los grandes grupos comerciales. La mayor ventaja competitiva que posee España para entrar en el mercado alimentario es el clima y las condiciones meteorológicas que favorecen la posibilidad de elaborar productos que no pueden ser plantados y crecer en otras condiciones. Los países que comparten esta ventaja y también son proveedores de este tipo de productos son Italia, Turquía y Grecia.

Una de las mayores trabas que encuentran los productores españoles a la hora de intentar exportar su producto a Alemania es la potente competencia que existe ya que la industria agroalimentaria está muy consolidada. Esta competencia, se da tanto a nivel regional y nacional, originada por las facilidades que ofrece el país para establecer un negocio como a nivel internacional, puesto que la mayoría de empresas procedentes de países comunitarios y extracomunitarios tienen interés de establecer allí parte de sus operaciones comerciales.

En cuanto a la legislación correspondiente al ámbito comercial, las necesidades de la demanda han ocasionado que se permita la apertura de los establecimientos durante cuatro domingos al año. El resto de la semana, el horario en los supermercados es de 8 a 20 horas. En el caso de las pequeñas ciudades, es posible que cierren durante la hora del almuerzo, en torno al mediodía.

Con respecto a los requisitos sanitarios necesarios para comercializar el producto, son competencia de la Oficina Federal de Protección del Consumidor y Seguridad Alimentaria y la Agencia de Aduanas.

El principal objetivo que debe marcarse Apícola de Tiedra S.L. es entrar en las líneas de distribución de alguno de los gigantes alemanes que cuentan con una cuota de mercado tan amplia que puede suponerle una mejora excelente en sus resultados anuales (El mercado de la distribución alimentaria en Alemania, ICEX).

#### **7.4 Perfiles de los distribuidores más adecuados para la exportación**

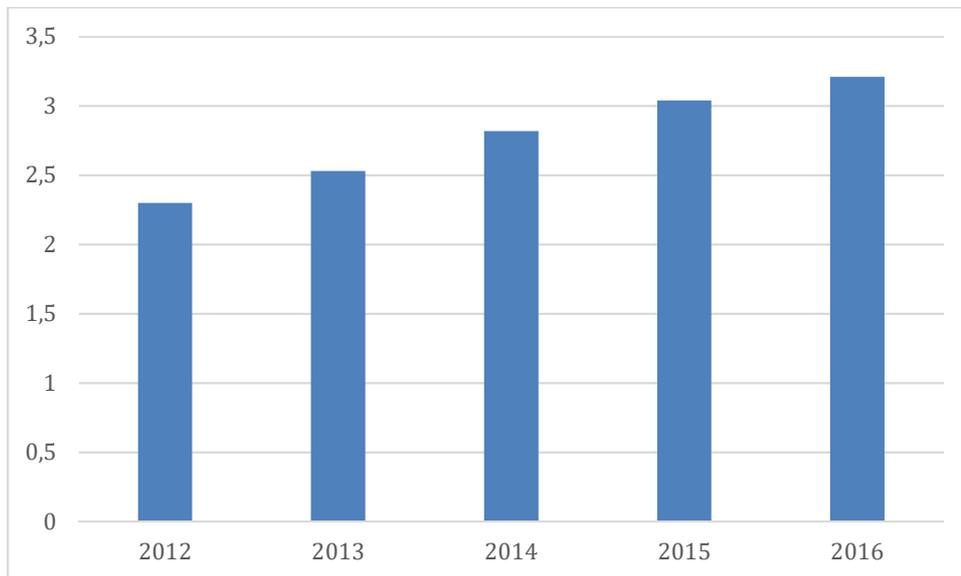
La intención de este apartado, es la de identificar los grandes grupos de distribución alimentaria y, por consiguiente, de miel en Alemania. En la realización de esta lista se tienen en cuenta factores cuantitativos como la facturación y la cuota de mercado que tiene cada distribuidor, pero también otros cualitativos, como puede ser la facilidad para hacer negocios.

Como ya se adelantó en el apartado anterior, en este mercado se da una marcada concentración de la parte más importante de la cuota de mercado absorbida por los grandes grupos comerciales. Además, el sector minorista se ha caracterizado por un incremento en el número de establecimientos de tipo discount y de hipermercados como principales representantes del sector en cuanto a puntos de venta se refiere.

En los siguientes gráficos, puede apreciarse la evolución del beneficio obtenido por los comercios que se han especializado en alimentación orgánica desde el año 2012, representado

en millones de euros. Las cifras que se ofrecen, demuestran el progresivo crecimiento del sector gracias a la apertura de este tipo de establecimientos.

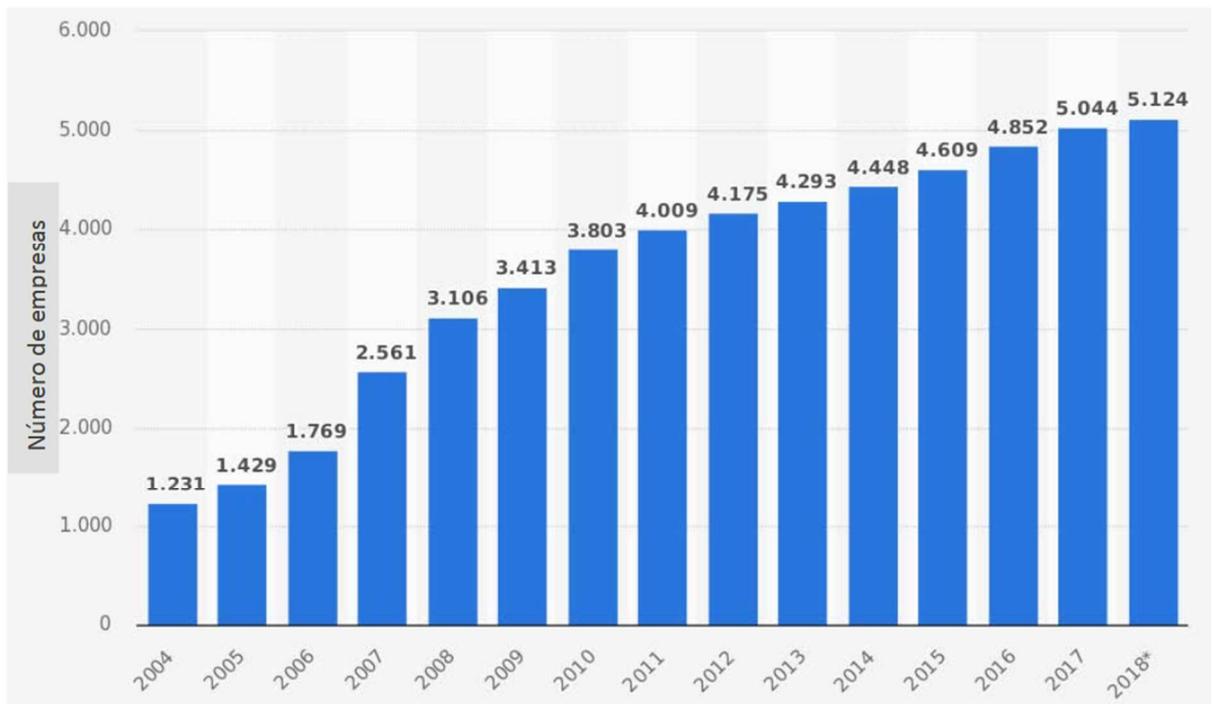
Gráfica 11. Evolución del beneficio obtenido por los comercios especializados en alimentación orgánica.



(Hamburgo, Oficina Comercial de Chile en Hamburgo, 2019)

Con respecto al ámbito ecológico, cabe destacar que los apicultores y productores agrícolas alemanes conceden bastante importancia a la sostenibilidad agrícola y económica, lo que provoca que se aumente considerablemente el número de consumidores de productos orgánicos según encuestas realizadas por la Oficina Comercial de Chile en Hamburgo. Como puede comprobarse en el siguiente gráfico, también ha aumentado el número de empresas alemanas que usan el sello orgánico de la UE “Bio –Siegel”, lo que ratifica este hecho.

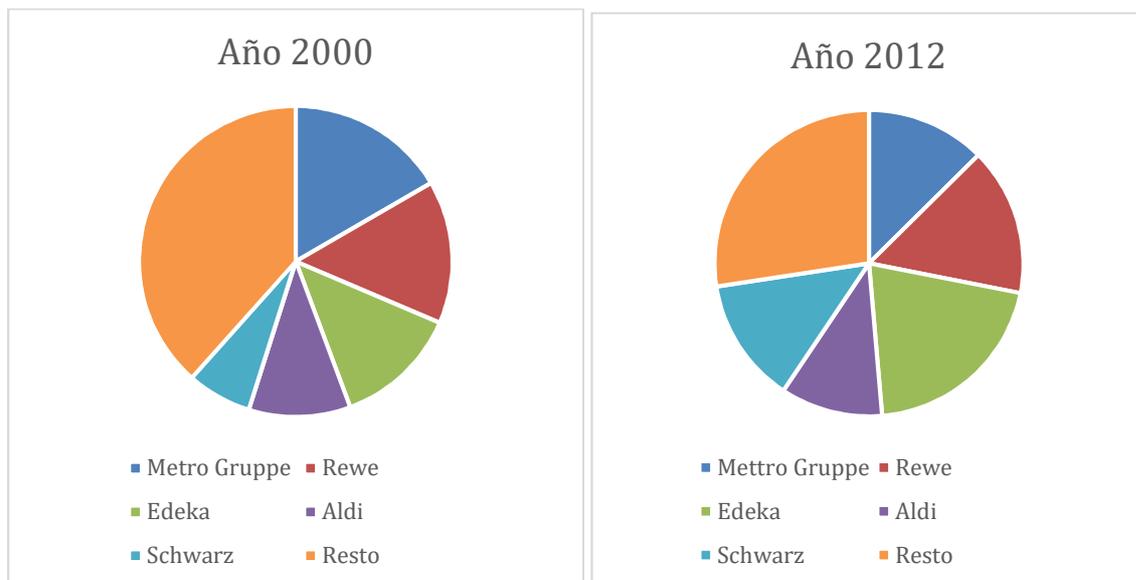
Gráfica 12. Número de empresas alemanas que usan “Bio-Siegel”



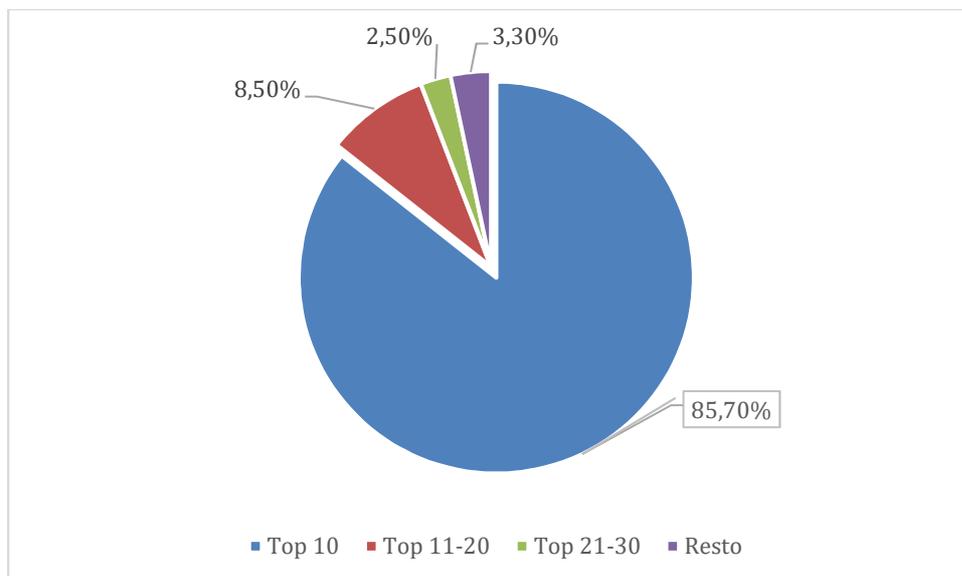
(Hamburgo, Oficina Comercial de Chile en Hamburgo, 2019)

La concentración de la distribución de productos alimentarios, ha venido desarrollándose de manera continua durante los últimos años. Dato que puede observarse los gráficos que se muestra a continuación.

Gráfica 13. Evolución del valor de las ventas realizadas por los grandes distribuidores



Gráfica 14. Cuota de mercado de las principales cadenas de distribución alimentaria en Alemania



(ICEX España Exportación e Inversiones, 2019)

En el gráfico, se ve como las 10 empresas más importantes generan una cifra de ventas de 150.260 millones de euros, lo que representa el 85,7% del total de ventas. Una cifra más que reveladora.

Debido a estos datos, se piensa que lo más conveniente para Apícola de Tiedra S.L. es contactar con alguno de los grandes distribuidores de alimentación con el objetivo de abarcar una mayor cuota de mercado y poder llegar al máximo de clientes potenciales.

Por lo tanto, se pone a disposición de la empresa el listado de los mejores clientes con los que se puede contactar, así como una descripción de cada compañía y algunos datos de interés.

### **Markant**

Logotipo:



Datos de contacto:

Nombre: Markant Deutschland GmbH / Markant Handels und Service GmbH

Dirección: Hanns-Martin-Schleyer-Strasse 2; D- 77656 Offenburg

Teléfono: 0049 78161 60

Internet: [www.markant.de](http://www.markant.de)

Email: [info@de.markant.com](mailto:info@de.markant.com)

Las condiciones de venta que propone Markant se negocian en dos fases. En la primera fase, se negocian las condiciones centrales. Mientras que, en la segunda, los responsables de la negociación se disponen a gestionar de manera independiente las negociaciones individuales.

Desde el año 1996, la filiar ZHG lleva a cabo las labores de importación, así como la búsqueda de nuevos proveedores, por lo tanto, es probable que también se deba contactar con dicha compañía. Los socios que colaboran con Markant, tienen la posibilidad de acceder a un mercado de precios bajos que se presenta como una alternativa a los establecimientos discounts.

### **Edeka Gruppe**

Logotipo:



Datos de contacto:

Nombre: Edeka Zentrale AG & Co. KG

Dirección: New-York-Ring 6; D- 22297 Hamburgo

Teléfono: 0049 40/6377 0

Internet: [www.edeka.de](http://www.edeka.de)

Email: [info@edeka.de](mailto:info@edeka.de)

Las compras de la matriz Edeka Zentrale, se hacen desde EdekaZentralhandels-gesellschaft (EZHG). Todos los años, EZHG negocio para ofrecer más de 300 productos que son de marca de fabricante, tanto nacional como internacional. Todas esas compras, representan el 60% de la facturación de Edeka. El otro 40%, lo aglutinan las plataformas regionales.

La política operante es de precios bajos, basado en el nivel de precios de las tiendas de descuento.

## **REWE GROUP**

Logotipo:



Datos de contacto:

Nombre: Rewe-Zentralorganisationen- REWE – Zentral AG

Dirección: Domstraße 20; D-50668 Köln

Teléfono: 0049 2 21149-0

Internet: [www.rewe-group.com](http://www.rewe-group.com)

Email: [info@rewe-group.de](mailto:info@rewe-group.de) / [impressum@rewe-group.de](mailto:impressum@rewe-group.de)

Desde el año 2007, las compras realizadas por el grupo Rewe están estructuradas por dos áreas muy bien diferenciadas: compras estratégicas y category management. El área de compras estratégicas negocia las condiciones de carácter más general para una serie de productos seleccionados. Por otro lado, los category management se separan en categorías y se ponen de acuerdo para los paquetes de productos que se pondrán a la venta a la vez que negocian las condiciones que no han sido previamente fijadas por el área de compras estratégicas.

Asimismo, gracias a la creación de la organización de compras Copernic en 2006, Rewe reúne de forma conjunta a sus socios europeos para la negociación de las condiciones generales de compra de todos sus productos. Precisamente, por razones como la flexibilidad en las condiciones de compra, la adaptabilidad al mercado objetivo que busca Apícola de Tiedra y por las características de los productos que suelen vender, buscando la diferenciación por producto más que por precio, Rewe Group será la primera cadena de supermercados con la que se intenten abrir negociaciones.

## **SCHWARZ-GRUPPE**

Logotipo:



Datos de contacto:

Plan de exportación de Apícola de Tiedra S.L.  
Jaime García Sánchez

Nombre: Schwarz Unternehmens Treuhand KG

Dirección: Rötelstraße 30-305; D-74172 Neckarsulm

Teléfono: 0049 7132 940 – 0

Email:

El grupo Schwarz está formado por las cadenas Kaufland, de grandes supermercados y Lidl, compañía discount.

Kaufland hace sus compras por medio de Markant, en Offenburg. La división de compras de alimentación y no alimentación tiene la sede en Heilbronn. Por su parte, Lidl realiza las compras de manera independiente.

### **ALDI-GRUPPE**

Logotipo:



Datos de contacto:

Aldi-Gruppe

Región: Northhein-Wetfalen

Internet: [www.aldi.de](http://www.aldi.de), [www.aldi.com](http://www.aldi.com).

En el caso de Aldi, la política de compras es diferente ya que opera de manera casi exclusiva con proveedores con los que ya tiene un contrato suscrito. Esta compañía, ha brindado la posibilidad a varios proveedores de consolidarse en el sector mediante contratos de colaboración a largo plazo. Sin embargo, presenta más dificultades para las compañías extranjeras que tienen intención de hacer negocio con Aldi.

### **7.5 Medios de promoción y publicidad más usados en Alemania**

La publicidad en Alemania se caracteriza por ser muy ingeniosa, donde los recursos tecnológicos tienen un peso bastante importante dado que la mayoría de alemanes consume vía Internet.

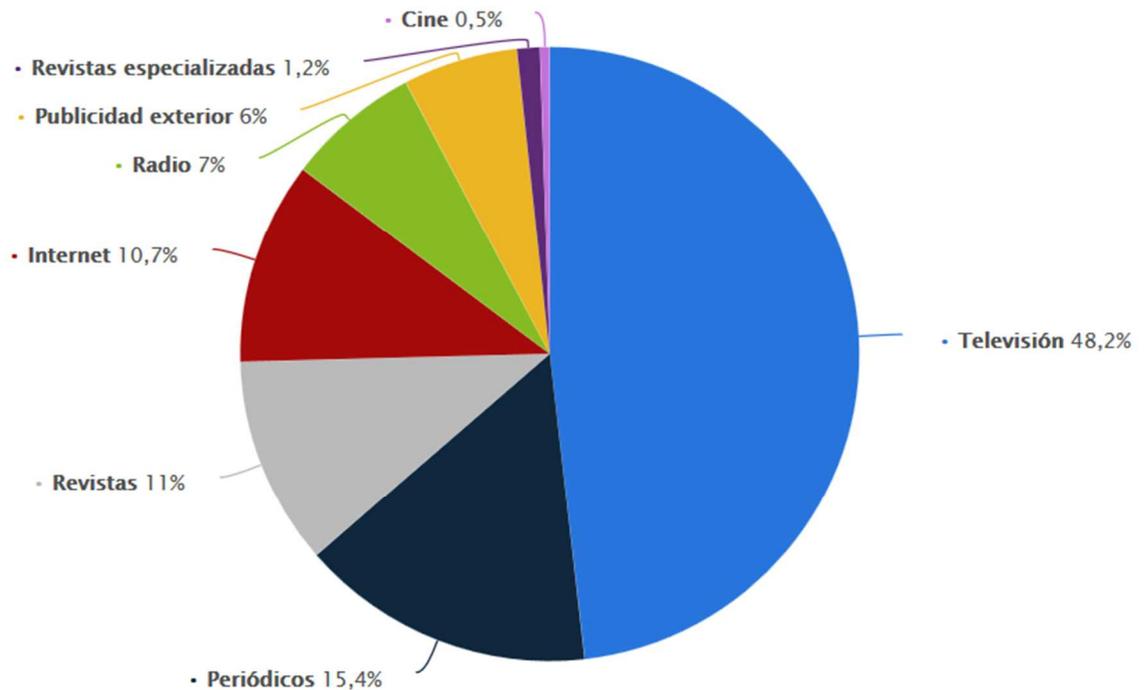
Según el balance anual de Nielsen, el mercado publicitario total, aumentó un 1,94% en 2017 hasta generar una facturación de 31.870 millones de euros brutos. Entre 2015 y 2016, los canales publicitarios señalados por la consultora, han incrementado su volumen de ventas casi un 5%. De entre todos los productos, resalta el segmento de los móviles, cuyo incremento ha sido de un 39,3% en 2017, respecto al año anterior. La publicidad en cines y exteriores, ha aumentado un 7%, según aparece publicado en el portal Werben und Verkaufen.

Sin embargo, por el contrario, el gasto de las empresas alemanas de publicidad en prensa (periódicos, revistas especializadas o dirigidas al público general) ha disminuido en 2017 respecto al mismo periodo del año anterior.

La política de comunicación, promoción y publicidad puede llevarse a cabo mediante varios medios. Los más empleados por las compañías son la prensa, la radio, la televisión y las redes sociales.

En Alemania, durante el año 2017, los datos relacionados con la promoción de productos y servicios arrojan datos muy clarificadores acerca de los medios utilizados para ello. El caso de la televisión es el más empleado por el conjunto de empresas operantes en Alemania, ocupando casi el 50% de los medios de marketing. Seguida de los periódicos, las revistas, Internet y la radio con este orden, que también tienen una relevancia considerable.

Gráfica 15. Distribución de los medios de comunicación más empleados para el marketing de productos en Alemania.



(Statista, 2019)

### 7.5.1 Redes sociales

Según un artículo publicado en la revista Marketing directo, “Alemania es el país de Europa con más usuarios en redes sociales y son, además, los más interactivos”. El país cuenta con los 29,2 millones de personas con perfiles en redes sociales a finales de este año, según las estimaciones de eMarketer. Una cifra que pondría a Alemania por delante del que hasta ahora había sido el país con más habitantes que tenían presencia en este tipo de plataformas, Reino Unido.

Pero Alemania no es sólo el país con más usuarios, sino que también es el que tiene usuarios más activos con respecto a las marcas online. Según una encuesta de Tomorrow Focus Media, casi el 70% de los usuarios que siguen a alguna marca en redes sociales lee los posts y los mensajes de éstas y los productos que ofrecen.

La mayoría de los usuarios sólo consume los contenidos que publican las marcas, pero una minoría significativa también comparte e interactúa con ellas. El 29,6% de los usuarios comparte las experiencias que tiene con una marca o producto en la página corporativa, y el 26% comenta en estos sites.

El objetivo del 85,6% de los followers es estar en sintonía con la información y las nuevas tendencias de las marcas que les interesan. De hecho, un 57,8% espera acceder a contenidos personalizados, un 45,8% contactar e interactuar directamente con las marcas y un 41% busca ofertas exclusivas para los seguidores en redes sociales.

No obstante, hay que aclarar que, en términos comparativos, las redes sociales en Alemania permanecen en un nivel de desarrollo más bajo si se tienen en cuenta los otros cinco primeros países de Europa que son Francia, Italia, España y Reino Unido. En porcentaje, la actividad en redes sociales es más baja entre los usuarios de internet. (Marketing directo, 2012)

### 7.5.2 *Televisión, radio, prensa escrita y otros medios*

El gasto que se desembolsó en los medios alemanes dedicado a la publicidad durante el año 2018 fue un 2,4% inferior al año anterior. Mientras que en el año 2017 había llegado a los 17000 millones de euros, el pasado año descendió situándose en los 15800 millones. Es el descenso más significativo en los últimos seis años. Los sectores que más lo han notado han sido el cine con un (-15%), los periódicos y diarios con un (-7%), las revistas (-5%) y la televisión (-1%).

Sin embargo, cabe mencionar que, pese a la disminución de la inversión en estos fondos, este tipo de medios sigue recibiendo la mayor parte de los ingresos publicitarios netos en comparación con la tendencia alcista de los medios online.

## 7.6 **Adaptaciones necesarias para exportar el producto a Alemania**

### 7.6.1 *Packaging alimentario*

Con el objetivo de garantizar la seguridad de todos los consumidores alemanes, en particular, y de la Unión Europea, en general, se ha establecido una batería de normas y reglas que tienen que ver con el embalaje de los productos alimentarios. De esta forma, los responsables encargados de la salud pública en la UE, elaboran un listado con los materiales que pueden estar en contacto con los alimentos para poder mantener intacta la integridad física, química y sanitaria de estos productos. Estas directrices se ejecutan en todos los países que forman parte de la Unión Europea, sin excepción. Sin embargo, además de la regla general, es posible que se puedan establecer algunas medidas adicionales, que son particulares de cada país y que se añaden al listado estándar comunitario. Gran parte de los requisitos que suelen

Plan de exportación de Apícola de Tiedra S.L.  
Jaime García Sánchez

aplicarse en el packaging alimentario tienen que ver con limitaciones sobre colorantes, polímeros, aditivos o materiales reciclados. Aunque también existen otro tipo de restricciones de carácter preventivo como son los programas de registro formal y las evaluaciones toxicológicas, que se realizan a materiales de nuevo descubrimiento antes de que se registren y comiencen a usarse.

La información mostrada a continuación explica de manera detallada las regulaciones comunitarias actuales sobre packaging alimentario. En la Unión Europea, los requerimientos aplicables a los envases alimentarios y materiales que están en contacto permanente con los alimentos vienen especificados en el Reglamento Marco (CE) nº1935/2004, que determina los requisitos mínimos aplicables a la mayoría de tipos de materiales en contacto con alimentos. Las características fundamentales que deben tener estos requisitos son:

- Seguridad.
- No transmisión de componentes o sustancias químicas a los alimentos que pongan en peligro la salud pública, alteren la composición del alimento o afecten de forma negativa al olor o sabor de los alimentos.
- Fabricación de acuerdo con lo previsto en las buenas prácticas de fabricación (GMP) y en los requisitos del Reglamento (CE) nº2023/2006
- Trazabilidad a lo largo de la cadena de producción.
- Tener el símbolo de la UE de la copa y el tenedor o estar etiquetados para mostrar el cumplimiento con los requisitos.

El procedimiento para conseguir la libre circulación del producto con la intención de comercializarse en territorio de la UE comienza con la autorización de la Autoridad Europea de Seguridad Alimentaria (European Food Safety Authority, EFSA). Una vez se accede a esta autorización, los materiales en contacto con los alimentos pueden pasar a registrarse en una base de datos online que está continuamente abierta al público y actualizada por la EFSA.

En resumen, los envases y otros materiales que están en contacto con los alimentos son parte esencial en la cadena de montaje que interviene para poder suministrar el producto con todas las garantías de nutrición y seguridad. Esta investigación, sólo se centra en la normativa europea, pero existe una regulación específica para cada región; que, a su vez, tiene que lidiar con el entramado de jurisdicciones que tienen las naciones a nivel individual. Esto influye a la hora de gestionar el proceso de aprobación, que puede verse lastrado por ese conjunto de requerimientos a diferentes escalas que deben cumplirse. Existen multitud de compañías dedicadas al empaquetado que buscan la máxima eficiencia mediante el estudio de las

diferencias de regulación que pueden darse en cada área geográfica. Centran sus esfuerzos en ofrecer a los clientes una información que les permita obtener esa aprobación para eliminar duplicaciones de revisiones y que no se alargue en exceso el proceso, proporcionando mayor rentabilidad. (Ackay, 2017)

### 7.6.2 *Seguridad alimentaria*

En las próximas líneas se describirán las características que deben tener los alimentos que se cultivan o preparan con la intención de ser distribuidos en el mercado comunitario. La importancia que se le da a la composición de los alimentos es cada vez mayor, ya que ha aumentado el escepticismo acerca de la elaboración de alimentos procesados. La inversión que han tenido que realizar las empresas productoras de alimentos ha aumentado significativamente con el fin de minimizar los riesgos que puede conllevar el hecho de consumir un alimento en mal estado, contaminado o poco fiable.

La empresa alemana TÜV SÜD es una compañía dedicada a la certificación, ensayos, auditorías y formación. Tiene sede en Múnich y da empleo a más de 24000 trabajadores. Uno de sus estudios, el TÜV SÜD Safety Gauge, analiza meticulosamente todas las actitudes y experiencias del cliente final y de las empresas productoras para generar un producto totalmente seguro. A lo largo del apartado, se detallarán las conclusiones de este informe, que principalmente indican una mayor implicación por parte de todas las partes que conforman el mercado agroalimentario para mejorar la calidad de la seguridad alimentaria.

Los objetivos que trataban de alcanzarse en este estudio son:

- Alcanzar a conocer el nivel de interés que actualmente tiene el aspecto de la seguridad alimentaria para el consumidor y para el productor.

- Informar sobre los aspectos más específicos que aparecen en los diferentes tipos de industrias.

- Medir el impacto de las políticas gubernamentales orientadas a mejorar la calidad y seguridad de los alimentos.

- Estudiar los niveles de seguridad y trazabilidad que se dan en las distintas cadenas de suministro de este tipo de productos.

- Evaluar la importancia de los certificados que se conceden por entidades ajenas y que determinan que el producto en cuestión cumple con las medidas mínimas de seguridad que se exigen a nivel internacional.

El estudio ha sido creado mediante la consulta a empresarios y consumidores de las principales ciudades del mundo EEUU, Unión Europea, China, India y Japón; puesto que, estos cinco mercados, suponen un porcentaje muy alto del PIB mundial. Los datos han sido recogidos mediante encuestas vía online, telefónica y por mesas de discusión. Finalmente, 5000 consumidores y 500 gestores de empresas de fabricación, distribución y venta al por menor han colaborado para hacer posible el Safety Gauge, todos respondiendo a preguntas relacionadas con la seguridad alimentaria.

El punto central en el que se apoya este estudio es que ha aumentado la preocupación por la seguridad alimentaria entre los consumidores a nivel internacional. Los datos más relevantes en los que se basa el estudio para llegar a esta conclusión son:

-El 67% de los consumidores, es decir, dos tercios del total consultado, piensan que la seguridad alimentaria es muy importante frente al 48% que lo pensaban en el año 2007.

-El 71% considera que los productos tendrán que disponer de un correcto control para garantizar la seguridad alimentaria en el futuro.

-Pese a la voluntad de los empresarios del sector en prestar productos seguros, el 40% de los consultados afirma que han tenido alguna experiencia con un producto peligroso durante los últimos cinco años. El 21% asegura haber tenido una reacción alérgica a sustancias o ingredientes encontrados en alimentos en cuyas etiquetas no se especificaba la existencia de dichas sustancias. Otro 16% señala que tuvieron algún tipo de intoxicación al ingerir un alimento. Un 6% afirma haberse atragantado con algún alimento. Entre los consumidores que han participado en el estudio, se aprecia que la frecuencia media de probar un alimento peligroso ha sido de poco más de una vez al año.

Estos resultados, son similares a los obtenidos al consultar a los empresarios dedicados a la producción de estos alimentos, ya que la media de retirada de productos alimenticios anual durante los últimos cinco años ha sido de 2,5 veces al año. Por otro lado, el 36 % de los participantes en el estudio con cargos de gestión apunta que sus empresas retiraron productos alimentarios peligrosos más de 9 veces durante los últimos 5 años. Un 21% asegura que se retiraron productos alimenticios no seguros más de 20 veces en los últimos 5 años. Por último, sólo un 24% de los encuestados no han retirado productos alimenticios en los últimos 5 años.

Desde el punto de vista del consumidor, se perciben una serie de factores que afectan a la percepción de seguridad que ofrece el producto. Entre los principales, destacan el tipo de producto, el país de origen del producto y el canal de venta al por menor. De todos los alimentos

que se venden, las carnes y los pescados crudos son los que mayor grado de preocupación le generan al consumidor final. Otros tipos de alimentos que generan un importante grado de incertidumbre en los clientes son los lácteos y los huevos. Por último, a la mitad de las personas encuestadas les preocupa la fruta y los vegetales. En cuanto al país de origen, Japón está situado en el puesto número uno dentro del ranking de países más seguros para la exportación de alimentos. El norte de Europa es la segunda región que mayor seguridad ofrece al resto del mundo y Canadá ocupa el tercer lugar. Es llamativo que, pese a ocupar Japón la primera posición, el resto de países asiáticos se sitúan en los lugares peor clasificados a la hora de exportar productos alimenticios. Como se ha descrito, otra de las cuestiones que más preocupan a los consumidores, tiene que ver con el canal de venta que utilizan las empresas. Las tiendas al por menor que trabajan sólo de forma online, generan mayor inseguridad que las demás. El 55% de los encuestados afirma tener mayor preocupación por el alimento cuando lo compra en una página web que cuando lo obtiene en una tienda física.

Además de los factores que han sido mencionados, la familiaridad de algunas marcas de alimentación influye de una forma muy positiva en la percepción de la seguridad del producto. Los clientes que formaron parte del estudio señalaron que esperan que los productores realicen las siguientes gestiones:

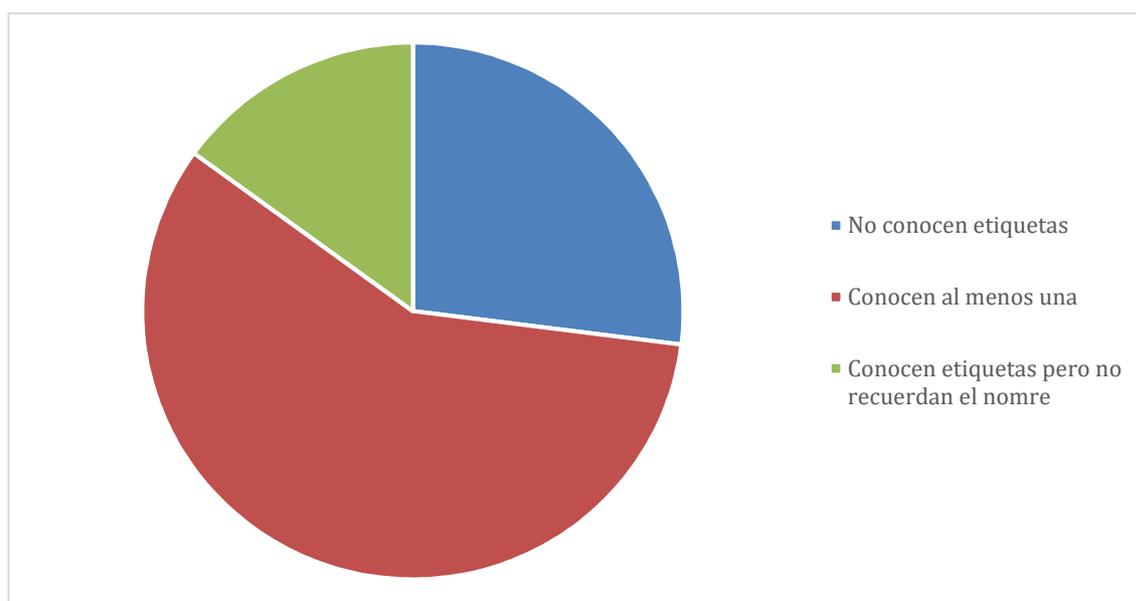
- Inspecciones antes del embarque de los productos.
- Ensayos de lotes de productos alimenticios por seguridad.
- Auditorías de proveedores.

Por último, había un gran consenso en que las certificaciones de seguridad garantizan una mayor seguridad y tranquilidad a la mayoría de los encuestados.

El estudio Safety Gauge también se dedicó a valorar los criterios de compra a seguir por los consumidores de alimentos. El criterio al que mayor importancia se le da, es el precio. El segundo es la frescura del alimento y el tercero es la seguridad que transmite. Esto significa, que la seguridad se coloca por encima de otros criterios como la marca, el país de origen y la utilización en el proceso de producción de métodos sostenibles. Para un gran número de consumidores el etiquetado de seguridad en los productos es uno de los indicadores más importantes en cuanto a la seguridad del alimento. Hasta un 88% de los participantes en la encuesta afirma que elegiría un producto que muestre claramente en su envase que cumple con las normas de seguridad aplicables frente a un 8% que manifiesta que la presencia de dicha información no influiría en su decisión de compra.

Para hacerse a la idea de la importancia que le dan los consumidores a la seguridad de los productos es importante conocer el siguiente dato: entre los consumidores del estudio, 8 de cada 10 conocen al menos un tipo de etiqueta de seguridad alimentaria. Las más conocidas son la certificación de Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control (HACCP), la Certificación del Sistema de Seguridad Alimentaria (FSSC) o la certificación IFS.

Gráfica 16. Grado de conocimiento sobre el etiquetado de seguridad.



Cuando en el proceso de decisión de compra, el consumidor decide entre marcas de compañías productoras que no conoce, las etiquetas de seguridad juegan un papel aún más importante. El 60% de los consumidores sostiene que se fijan más en las etiquetas de seguridad del producto siempre o casi siempre cuando compra un producto perteneciente a una marca de alimentación desconocida para ellos. Tan sólo el 9% declara que nunca se fija en la etiqueta de seguridad de un producto de marca desconocida antes de comprarlo.

Es de mencionar que los consumidores suelen estar más dispuestos a pagar por alimentos que han pasado previamente por un proceso independiente de verificación de su seguridad. De hecho, los productos que han sido verificados por una entidad u organización independiente y fiable tienen un precio un 15% más elevado que la media de los otros productos similares.

El aspecto gubernamental es también parte fundamental ya que la mayoría de los consumidores confían en que los gobiernos se dediquen a asegurar los productos que se ponen a su disposición en los comercios. El 42% de los participantes en el estudio declara que la

Administración tiene el deber de proporcionar la seguridad adecuada en el país determinado. Frente a ellos, un 21% piensa que son los propios grupos de consumidores los que deben responsabilizarse de la seguridad alimentaria. Tan sólo el 12% de los participantes, señalan a los fabricantes como responsables. Por otro lado, también cabe mencionar que el 54% de los consumidores declaran que los gobiernos están haciendo lo suficiente para que los

productos alimenticios que se venden en el mercado cumplan con todas las garantías sanitarias. Otro 20% opina que el gobierno hace poco o nada para garantizar esta seguridad. Y sólo un 41% de los consumidores piensa que las sanciones impuestas a las empresas por no cumplir con las normas de seguridad son suficientemente estrictas.

Con el objetivo de garantizar una seguridad alimentaria totalmente objetiva, existen entidades externas que ofrecen servicios de auditoría que certifican el nivel de seguridad de los alimentos. Se trata de un servicio que está muy bien visto por parte de la sociedad, que opina que la certificación de un producto les ofrece una mayor seguridad y confían abiertamente en este servicio.

La última parte del estudio, se centra en analizar las nuevas acciones que se están desarrollando para realizar mejoras significativas en las prácticas de seguridad de producto durante los cinco últimos años. Más del doble de los gestores que dirigen empresas dicen que sus empresas han aumentado de una forma importante el número de requisitos de seguridad alimentaria en los últimos 5 años. Además, el 84 % de los gestores dicen que sus empresas cubren o superan los requisitos de seguridad mínimos. Se prevé que muchas más empresas sobrepasarán las normas mínimas de seguridad alimentaria. Los productores suelen contar con dos métodos principales para llevar a cabo mejoras en la seguridad de sus productos. El primero es la realización de ensayos de producción por parte de las compañías productoras. El otro instrumento que más se utiliza es la mejora de la seguridad en la formación del personal. Existen otros métodos que se emplean en menor medida pero que también tienen importancia como las fuentes exclusivas de aprovisionamiento de confianza, ensayos de producto por entidades externas independientes y la certificación de producto. (Ackay, 2017)

### *7.6.3 Coste del transporte*

En este apartado se especificarán los costes del transporte que se generarán por una exportación de Apícola de Tiedra a Alemania. En primer lugar, se detallará la ruta por la que el producto va a viajar y después se presenta el desglose del coste del transporte.

De todas las empresas consultadas para realización del transporte, Transeop será la empresa elegida para ello por dos motivos fundamentales: sus precios y las comodidades ofertadas para realizar un desplazamiento puerta a puerta.

La ruta que va a efectuarse es la siguiente:

- Salida de los pallets desde las instalaciones centrales de Apícola de Tiedra situados en Tiedra.
- Llegada de la mercancía a las instalaciones de Rewe Group en Colonia (Köln), situado en Domstraße 20; D-50668 Köln.

La mercancía constará de dos pallets europeos de dimensiones 80x44x250 alto 200 kg total.

El precio del transporte es de 928 euros con IVA incluido. El precio ha sido calculado con todos los costes incluidos teniendo en cuenta el combustible, seguro y la mano de obra del transportista que se ocupará de ayudar en la carga y descarga de los pallets. Queda especificado en la cotización que el servicio es puerta-puerta con las localizaciones que han sido previamente notificadas. Todos los bienes están asegurados hasta un máximo de 200€. En caso de que se produjera cualquier tipo de daño, éste deberá ser reportado tras la entrega en destino ya que, si no fuera así, Transeop no se hará cargo de dicho daño.

Gracias al Tratado de Libre circulación de mercancías de la UE, se facilitan enormemente las operaciones comerciales intracomunitarias, ya que se eliminan aspectos tales como: las solicitudes de documentación por parte de las Aduanas, el pago de aranceles, contingentes, concesión de licencias y otras barreras de corte administrativo.

#### *7.6.4 Aproximación al precio de venta*

El benchmarking es un proceso metódico por medio del cual se produce un aprendizaje a partir de los productos, servicios o procesos de trabajo de diferentes empresas líderes que pertenecen a un sector concreto. De esta forma, la empresa interesada en penetrar en dicho sector, adquiere la posibilidad de tener una referencia a la que mirar para iniciar el proceso de penetración de mercado. Por la agilidad a la hora de buscar la información y la certeza de sus resultados, el benchmarking va a ser el primer indicador que nos va a ayudar en la aproximación

al precio de venta. En este caso, se va a hacer una lista con las marcas de miel y sus respectivas variedades más vendidas en Alemania con el objetivo de fijar un precio de venta aproximado para ese mercado.

### Breitsamer Honig

			
Miel de girasol (Europa del Este)	Miel de acacia (Europa del Este)	Miel silvestre Fairtrade (Centro y América del Sur)	Miel silvestre (Italia)
500g/5,99€	500g/6,99€	500g/5,99€	350g/4,59€

### Alnatura online shop

			
Miel de acacia BIO (Alemania, Europa del Este)	Miel de flores BIO (Bulgaria, Chile, México)	Miel silvestre BIO (Brasil, Chile, Italia, México)	Miel de flores Fairtrade (México)
500g/6,99 €	500g/3,65 €	350g/3,99 €	500g/6,49€

REAL

			
Miel de flores BIO 500g /5,99€	Miel silvestre 500g/5,29€	Miel de flores 500g/2,79€	Miel de acacia 500g/3,99€

Dreyer

			
Miel de acacia (UE Centro y Sudamérica) 125g/1,99€	Miel de acacia BIO (UE) 500g/7,99€	Miel de producción propia (Heide) 500g/6,99€	Miel de Manuka (Nueva Zelanda) 125g/19,49€

Honigfreund Shop

		
Miel de acacia BIO (UE) 250g/5€	Miel de Ulmo (Chile) 250g/5€	Miel de producción propia (Heide) 500g/12€

Gracias al Benchmarking, conocemos que el precio más alto de los productos competidores observados es 6,99€. Dado que miel Setenta y nueve® pretende diferenciarse por la calidad de su producto, es elaborada de manera sostenible y de forma totalmente orgánica, el precio de venta que intentará pactarse con Rewe es de 7,50 euros con impuestos incluidos.

Por otro lado, para lograr una aproximación certera al precio final de venta, se tendrán en cuenta los costes que vienen detallados en la siguiente tabla:

1. Costes generados durante la producción de la miel (Costes por 500g)	
➤ Materia prima.....	1€
➤ Mano de obra.....	0,70€
➤ Gasolina (Desplazamiento a las colmenas) .....	0,04€
➤ Instalaciones.....	0,05€
2. Costes del envasado (Costes por tarro de 500 g).....	0,50 €
3. Costes del embalaje (Europallet).....	0,03 €
4. Costes del transporte (Transeop).....	0,23€
5. Impuestos y otros costes.....	0,1€
<b>COSTE TOTAL.....</b>	<b>2,65€ (Tarro de 500g)</b>

En conclusión, valorando los costes generados a lo largo del proceso, los precios de la competencia y el margen de beneficios que se desea obtener, el precio de venta final en Alemania será de 7,50 euros. Para saber el beneficio que obtiene Apícola de Tiedra por cada tarro vendido en Alemania hay que restar el 7% de IVA, el 40% sobre el precio de venta que supone el margen del distribuidor allí (Rewe) y los 2,65€ por los costes totales. La rentabilidad de la operación se obtiene de dividir los ingresos obtenidos entre los costes totales. Por cada tarro vendido la empresa obtendría un beneficio neto del 39%.

## 8 CONCLUSIONES

En este apartado, se pretende analizar la viabilidad, rentabilidad, situación del mercado, costes y mecanismos necesarios para ejecutar una operación de venta comunitaria por parte de Apícola de Tiedra S.L. al mercado alemán.

En cuanto a la viabilidad de la operación, cabe destacar que la empresa cuenta con dos líneas de producto que tienen un alto valor añadido gracias a la calidad que presentan. Esto se ha conseguido a través de varias acciones que pueden resumirse en una fuerte inversión, un know how muy desarrollado y varias ventajas competitivas (número de hectáreas disponibles, alianzas estratégicas dentro del sector, materia prima de primera calidad...). Éstos son los pilares que permiten presentar a Apícola de Tiedra como una compañía con alto grado de competitividad y hacen pensar que pueda afrontar la operación con garantías.

Un aspecto clave del trabajo, es la selección del mercado objetivo. Se pretende dar respuesta a la pregunta “¿Hacia qué país debe la empresa destinar sus esfuerzos y recursos para conseguir una operación comercial?”. Para conseguir una respuesta con garantías, se establece una estrategia que sea capaz de cuantificar los beneficios de cada país. De esta forma, la empresa será capaz de distinguir qué país es el más rentable y puede ofrecer más facilidades para hacer llegar allí la miel Setenta y nueve®. De entre el grupo de países seleccionados para formar parte de la matriz de mercados, se argumenta que Alemania es el país más interesante porque obtiene la mejor calificación. Los indicadores analizados que justifican esta decisión son: crecimiento económico, poder adquisitivo per cápita, volumen de importación y exportación de miel, barreras arancelarias y no arancelarias, riesgos comerciales, facilidad para hacer negocios, transparencia y corrupción. Introducirse en una economía como la alemana, supondrá un impulso enorme en cuanto a resultados económicos, pero también le dará prestigio y publicidad a la marca. Iniciarse en un nuevo mercado supone enormes ventajas para una compañía como ser menos dependiente del mercado interno, aumentar la competitividad, incentivos gubernamentales... Este estudio es una oportunidad interesante para obtener información sobre la internacionalización por si en el futuro los socios se decantan por dar el salto incluso a más países.

Se ofrece una descripción del panorama apícola nacional incluyendo datos y gráficos que describen cómo ha variado el mercado desde los últimos años hasta la actualidad. Se trata de una fotografía completa que muestra todas las características del mercado español: producción, explotaciones, tendencias de los consumidores y comercio exterior. Así como una breve explicación de las particularidades de cada región en lo referente al producto objeto de

la investigación. Son datos a tener en cuenta para facilitar una primera expansión clave a nivel nacional que permita establecerse a la empresa y conseguir fondos que aseguren una rentabilidad de cara a prosperar en los próximos años. En lo referente la situación en el país germano, se emplea el análisis PESTEL como herramienta de análisis. No cabe duda de que Alemania es un país con una gran estabilidad política dentro de la Unión Europea, se trata de la primera potencia económica, posee un sistema legislativo con garantías, un nivel tecnológico muy elevado, un alto grado de sensibilidad por el medio ambiente y una sociedad de consumo suficientemente interesante como para plantearse iniciar un proyecto de venta comunitaria.

Otro aspecto fundamental son los costes totales. Existen varios tipos que han sido desglosados en el punto anterior: costes de elaboración del producto, costes de envasado, de embalaje, de transporte y los impuestos. Gracias a esta información, es posible confirmar que, si la operación se resuelve con éxito, tendrá importantes beneficios. En concreto, la empresa recibirá 1,03€ netos por cada tarro vendido.

La última parte de este Trabajo de Fin de Máster es el plan de exportación. En este apartado están desarrollados los mecanismos que se requieren para lograr una comercialización de estas características. Para que la operación obtenga los resultados esperados se deben conocer las barreras del mercado alemán, estudiar el perfil del distribuidor, elegir un medio de promoción para nuestro producto, realizar un empaquetado adecuado, cumplir con las reglamentaciones europeas de seguridad y fijar un precio competitivo, realista y que cumpla con las expectativas de rentabilidad.

Para concluir, se puede afirmar que, pese a las dificultades que entraña una venta comunitaria, el mercado alemán es rentable y supone una gran oportunidad para la comercialización de miel Setenta y nueve® por las facilidades administrativas que presenta, los bajos costes de transporte, su tamaño de mercado, el déficit de producción interna que presenta, su elevada renta per cápita y su alta demanda de miel.

## 9 BIBLIOGRAFÍA Y WEBGRAFÍA

Ackay, Murat. (2017) *La importancia de la seguridad alimentaria*.

Ackay, Murat. (2017) *Packaging alimentario*.

Alemania, E. d. (2019). *Embajada de Alemania*. Obtenido de Embajada de Alemania:  
<https://bit.ly/2GceEA8>

Arias, L. G. (2019). *Selección de mercados internacionales*. Obtenido de Campus virtual  
Universidad de Valladolid: <https://bit.ly/2LXDJIV>

Chapman, A. (2019). *Análisis DOFA y análisis PEST*. Obtenido de Empresas creciendo  
bien: <https://bit.ly/2R8RLkj>

*Compañía Española de Financiación del Desarrollo*. (2019). Obtenido de  
<https://bit.ly/2JzHBrO>

*Datosmacro*. (2019). Obtenido de Datos macro web site: <https://bit.ly/2DpoOyu> /

*Estudio de estructura del sector apícola español*. (1 de febrero de 2016). Obtenido de  
Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación: <https://bit.ly/2M0G1RD>

*Hamburgo, Oficina Comercial de Chile en Hamburgo*. (19 de febrero de 2019). Obtenido de  
Staticmer: <https://bit.ly/2NYc4UO>

*ICEX España Exportación e Inversiones*. (2019). Obtenido de <https://www.icex.es/icex/es>  
*Intituto de Crédito Oficial*. (2019). Obtenido de <https://bit.ly/1RBIfCx>

Inversiones, I. E. (2019). *ICEX*. Obtenido de ICEX: <https://bit.ly/2SmTYKz>

Kotler, P. (2003). *A framework for marketing management*. Prentice Hall: New Jersey.

Nicaragua, M. d. (2019). *MIFIC*. Obtenido de MIFIC web site: <https://bit.ly/2NXJX8I>

Noya, J. (29 de octubre de 2010). *La imagen de España en Alemania*. Obtenido de Real  
Instituto Elcano.

*Qué es la investigación de mercados*. (2019). Obtenido de Marketing directo:  
<https://bit.ly/2MI2oz7>

Rauer, G. (septiembre de 2018). *El Bundestag de un vistazo*. Obtenido de Best service  
home: <https://bit.ly/2XRSd9mf>

Sahagún, F. (27 de noviembre de 2018). *La imagen de España en Alemania*. Obtenido de  
Felipe Sahagún web site: <https://bit.ly/32vGTmL>

Ackay, Murat. (2017) *Packaging alimentario*.

Plan de exportación de Apícola de Tiedra S.L.  
Jaime García Sánchez

Statista. (2019). Obtenido de Statista web site: <https://bit.ly/2Lqy8oL>

Statista. (2019). Statista. Obtenido de Statista web site: <https://bit.ly/2Lqy8oL>

The Observatory of Academic Complexity. (2019). Atlas Media. Obtenido de Atlas Media web site: <https://bit.ly/2LoGmOu>